

Alle Colleghe e ai Colleghi docenti e ricercatori

Bologna, 12 maggio 2005

Care Colleghe e cari Colleghi,

in questa lettera intendo riassumere alcuni dei temi che ritengo fondamentali per lo sviluppo del nostro Ateneo. Il documento allegato vi consentirà di analizzare con maggiore completezza l'insieme delle linee di lavoro che mi pare necessario proporre.

Non riterrei corretto avanzare le nuove proposte senza avere richiamato i risultati che il nostro Ateneo ha ottenuto in questi anni e che gli vengono unanimemente riconosciuti. Li riassume il Nucleo di Valutazione nell'introduzione all'ultimo rapporto, laddove afferma che: "In sintesi, in questa introduzione ci limitiamo ad osservare che, sia rispetto alla didattica, sia rispetto alla ricerca, sia per ciò che concerne l'organizzazione dell'attività amministrativa Bologna occupa posizioni di punta riconosciute anche dall'opinione pubblica non specializzata".

L'Alma Mater, infatti, continua a presentarsi come uno degli atenei eccellenti (CENSIS), presenta il più alto livello di internazionalizzazione (Comitato di Valutazione Nazionale), ha prodotto uno dei più efficienti sistemi di decentralizzazione (Com. Val. Naz.), dà luogo ad un costo per laureato che si colloca tra i minimi (indagine Corsera), offre sistemi di informatizzazione e bibliotecari ritenuti i più efficienti (Sole-24 Ore e MIUR), produce il numero più alto di brevetti (Sole-24 Ore), genera costi di gestione ai livelli minimi (Progetto *Good Practice*).

Eppure, quelli che abbiamo attraversato sono stati anni difficili per tutta l'Università italiana, ma in specie per il nostro Ateneo che ha dovuto affrontare i molti problemi di questi anni, in cui tra l'altro veniva avviato il nuovo ordinamento didattico, con lo svantaggio di un pesante sottofinanziamento, pari a circa 40 M€anno.

Con una conduzione rigorosa del bilancio siamo riusciti a far fronte a tutti i maggiori impegni imposti dal nuovo ordinamento (oggi tutti i corsi di studio soddisfano i requisiti minimi), a lanciare un ampio sistema di *master*, a sostenere l'attività di ricerca, a costruire solide basi finanziarie per il programma edilizio, a consolidare il nostro decentramento in Romagna e a conquistare i primati ricordati poco sopra.

L'investimento nella ricerca scientifica fu correttamente percepito come un obiettivo strategico, non foss'altro per il peso che, secondo le nostre aspettative, lo stesso MIUR avrebbe attribuito di lì a qualche tempo alla qualità della ricerca nella ripartizione delle risorse. Mentre la maggior parte degli atenei, stretti dalle dure esigenze di bilancio, era costretto a drastiche riduzioni di questa voce, noi siamo riusciti dapprima a mantenere lo stesso livello di investimento e poi ad aumentarlo: quello per gli assegni di ricerca, per esempio, è ora doppio rispetto al 2000.

Abbiamo difeso con energia i ricercatori giovani, introducendo per esempio l'assegno *ad personam* (per i ricercatori nominati ma impossibilitati ad entrare nei ruoli per effetto del blocco delle assunzioni) e poi ampliando i ruoli non appena l'abolizione del blocco delle assunzioni lo ha reso possibile.

Care Colleghe e cari Colleghi, è anche sulla base di questi risultati che io vi chiedo di rinnovarmi la vostra fiducia, poiché non mi pare di avere sprecato quella che mi concedeste cinque anni fa.

Ci attende un quadriennio di impegni che chiede di essere centrato sulla ricerca e sull'internazionalizzazione. Non voglio dire che la didattica dovrà passare in seconda linea (dobbiamo puntare, per esempio, all'organizzazione di un "programma di qualità della didattica"), ma intendo affermare che il peso della nostra attenzione dovrà ripartirsi in modo più equilibrato rispetto a quanto è avvenuto negli anni dell'avvio del nuovo ordinamento didattico.

Non v'è alcun dubbio, per esempio, che in molti settori dell'Ateneo il carico didattico ha superato il limite di una equilibrata ripartizione e che d'ora in poi si dovrà operare per recuperare spazi per l'attività di ricerca: innanzi tutto vigilando sopra eventuali e ulteriori espansioni di un'offerta didattica che è già amplissima.

Alcuni immaginano che il potenziamento della nostra ricerca postuli semplicemente l'ampliamento delle risorse, ma questo è sbagliato. E' l'intero "sistema della ricerca d'Ateneo" che va criticamente riconsiderato e rianimato, in un collegamento più stretto tra centro e periferia. A partire dai Dipartimenti, che dobbiamo riattivare come centri promotori della ricerca e sostenitori delle iniziative dei giovani ricercatori, per terminare sul centro, dove dovremo concentrare le nuove e sofisticate professionalità che sono oggi indispensabili per agevolare l'avvicinamento dei Dipartimenti e dei gruppi di ricerca ai programmi europei.

Questo è uno degli obiettivi principali che dobbiamo fissare per il nostro sistema di ricerca, reso oggi di importanza strategica per effetto dell'avvio del Consiglio Europeo delle Ricerche. Per altro, è noto che la capacità di attrarre risorse finanziarie dall'esterno peserà fortemente nella definizione del Fondo Ordinario dell'Ateneo. Si comprende allora la cura che questo nostro Ateneo, che opera in un Paese con scarse propensioni all'uso della ricerca e in una Regione di piccole e medie imprese, dovrà mettere nello stabilire rapporti permanenti con i programmi di Bruxelles.

Nel programma di attività cui questa lettera introduce troverete illustrate con qualche dettaglio le diverse linee sulle quali dovrà impegnarsi l'Ateneo: tra queste i nuovi servizi di sostegno alla ricerca per ridurre il carico burocratico e il costo di preparazione dei progetti europei, nuove figure professionali (i valorizzatori della ricerca) per la ricerca di legami stabili tra ricercatori e finanziatori esterni, programmi di *Visiting Scientists*, potenziamento dei dottorati di ricerca (per incentivare il respiro internazionale), miglioramento dei criteri di valutazione della ricerca.

Tutte queste direttive di lavoro sono attraversate trasversalmente dal criterio della qualità, fondamentale d'ora in poi, soprattutto nel campo della ricerca. Per questo il sistema di ricerca d'Ateneo dovrà dotarsi di un metodo stabile e riconosciuto

di valutazione della qualità, cui affidare il compito di individuare i centri di qualità scientifica: compito impervio, attualmente, e tuttavia ineludibile.

E' lo stesso criterio che dovrà essere applicato alla didattica e alla gestione amministrativa. In relazione a quest'ultima ci porremo l'obiettivo di inseguire criteri di qualità e nello stesso tempo di contenere il carico gestionale delle strutture, anche mediante il potenziamento degli organici (320 unità di personale TA, 100 delle quali in incremento, verranno assunte nei prossimi mesi; un aumento almeno analogo dovrà essere pensato per l'anno prossimo).

C'è un altro obiettivo fondamentale, strettamente connesso con la ricerca, ed è il mantenimento della rotta già intrapresa in tema di internazionalizzazione. Aspiriamo a far sì che sempre più l'Ateneo di Bologna si ponga come punto di riferimento per studenti e ricercatori stranieri, in controtendenza rispetto al fenomeno che oggi si registra nel nostro Paese con la diaspora delle menti giovani più brillanti. A questo scopo dovremo confrontarci con una severa competizione internazionale, per potere attrarre ricercatori, docenti e studenti internazionali di adeguato livello. Per far ciò è necessario incentivare i progetti di ricerca di respiro internazionale, potenziare il nuovo Dipartimento amministrativo per le relazioni internazionali, estendere corsi, *master* e *summer school* in lingua inglese, promuovere corsi congiunti con titoli doppi, ampliare i programmi Erasmus, Overseas, Marco Polo, prevedere programmi e strutture di ospitalità per ricercatori e docenti stranieri impegnati in ricerche o corsi d'Ateneo.

Le dimensioni di questa lettera non mi consentono se non di rinviare al documento per le molte altre fondamentali direttive di lavoro: tra le quali la necessità di integrare in un unico piano strategico tutte le politiche sui servizi agli studenti, lungo l'intero ciclo di vita, dall'ingresso all'Università all'accesso al mondo del lavoro.

Arresto qui queste poche note introduttive al mio programma, poiché mi pare che l'indicazione del criterio della misura della qualità in relazione a tutte le direttive di intervento sia sufficientemente espressivo delle intenzioni generali cui intendo ispirare l'impegno dei prossimi anni.

Vi invio il saluto più cordiale

Pier Ugo Calzolari

Programma di lavoro per il quadriennio 2005-2009

Pier Ugo Calzolari

Maggio 2005

1. Premessa.....	1
2. La principale linea guida: la ricerca scientifica	2
3. La riforma della didattica	6
4. Gli studenti.....	8
5. Gli spazi per la ricerca e per la didattica	11
6. Il corpo docente e il corpo tecnico-amministrativo	13
7. La nuova struttura gestionale	14
8. Valutazione, accreditamento e l'inseguimento della qualità	16
9. L'internazionalizzazione	17
10. Le risorse finanziarie e il bilancio.....	19
11. La formazione <i>post-lauream</i> e l'educazione ricorrente	20
12. L'informatizzazione dell'Ateneo	21
13. I sistemi delle biblioteche e dei musei d'Ateneo	22
14. Il decentramento in Romagna	23
15. Il trasferimento delle conoscenze	24
16. Università e Città	25
17. La riforma dello Statuto	26
18. I rapporti col Sistema Sanitario Regionale	27

1. Premessa

Quindici anni fa in tutto il World Wide Web si contavano soltanto 50 siti, oggi sono circa 500 milioni. Ai tempi di Galileo la speranza di vita era di soli 30 anni; era ancora di 40 anni per la classe operaia alla fine dell'800; oggi è circa di 80 anni alla nascita. La velocità dell'evoluzione scientifica e sociale è la connotazione più impressionante di questa nostra epoca.

Se ci ponessimo la domanda di identificare l'elemento dominante di questo complicato processo saremmo in grande imbarazzo a rispondere: la mondializzazione dell'economia, la rivoluzione della tecnologia dell'informazione, i progressi delle scienze biologiche, oppure anche il collasso dell'ambiente, la crisi della salute, l'abbandono dei paesi poveri, le difficoltà della democrazia e il terrorismo? L'intreccio tra queste diverse rappresentazioni è così stretto che sarebbe difficile rispondere.

E' opinione comunemente accettata in tutto il mondo che le Università si trovino all'incrocio di tutti questi tempestosi processi e che nello stesso tempo esse abbiano nelle loro mani le chiavi principali della società futura. Nelle Università, infatti, non solo prende corpo l'economia della conoscenza, che nasce dalla combinazione di alcune componenti largamente indipendenti (la ricerca scientifica che produce nuova conoscenza, la trasmissione e la diffusione di quest'ultima attraverso la formazione, la sua disseminazione attraverso l'uso delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione, il suo impiego nell'innovazione tecnologica); ma è nelle Università, innanzi tutto, che può sopravvivere l'analisi critica dell'economia della conoscenza, attraverso la riflessione sulla

storia e la conservazione dei luoghi più alti del nostro passato. Nelle Università, innanzi tutto, continueranno ad essere coltivati quegli *studia humanitatis*, secondo la felice espressione di Cicerone, ai quali questa società complessa dovrà continuare a chiedere di rendere lo sviluppo più comprensibile e più umano.

In tutto il mondo occidentale questa è la missione affidata all'Università, ma in un paese in grave difficoltà come è il nostro i termini reali di una questione fondamentale, come è quella dell'Università, si confondono o si mascherano dietro argomenti inconsistenti e non di rado falsi. L'accusa di inefficienza e di distacco dalla società è ormai un trito luogo comune, ed è raro che qualcuno tenti di ristabilire i corretti confronti con le altre situazioni europee, che menzioni le ripetute e avventurose incursioni legislative sul sistema universitario nazionale o che ricordi l'abbandono finanziario degli atenei (una spesa per studente che è la metà della media europea, un terzo di ciò che possono spendere i paesi del nord Europa). Talune analisi sono addirittura arrivate ad indicare nello stato dell'Università la ragione fondamentale della crisi di competitività dei prodotti nazionali: analisi dolorosamente errate poiché smentite alla radice, per esempio, dai *benchmarking* della Commissione Europea che giudicano quantitativamente limitata ma di qualità la nostra produzione scientifica.

C'è dunque nel Paese un clima diffuso di diffidenza e di ostilità nei riguardi dell'Università, che non può essere ignorato per essere in larga misura infondato e sostanzialmente ingiusto e che non è bilanciato da una nuova attenzione del mondo del lavoro e dell'impresa. Di esso si deve tenere conto nel momento in cui ci si appresta a delineare il quadro generale delle future attività di una struttura di studio e ricerca dell'ampiezza e del rilievo del nostro Ateneo.

Ci confortino, intanto, alcuni risultati di analisi condotte dall'esterno: da una parte le indagini CENSIS continuano a collocarci tra i grandi atenei eccellenti, pur in una situazione in cui il costo per laureato del nostro Ateneo è valutato da un'indagine de "Il Mondo" ai livelli minimi in Italia. Sono risultati importanti, che manifestano sinteticamente qualità di lavoro e capacità di organizzazione che intendiamo consolidare ed espandere nel prossimo futuro.

2. La principale linea guida: la ricerca scientifica

La riforma degli ordinamenti didattici avvenuta in un clima di competitività fra gli atenei ha richiesto attenzione e risorse straordinarie. Nell'imminente futuro il nostro impegno dovrà concentrarsi sulla ricerca. C'è la necessità di recuperare una concezione nobile ed alta della missione dell'Università, ma c'è anche la necessità di corrispondere all'esigenza primaria del nostro Paese che sta arretrando per effetto di un impegno calante nell'innovazione e nell'uso della ricerca. Né vanno dimenticate le esigenze poste dall'internazionalizzazione del nostro Ateneo e dalla capacità di attrarre i giovani intellettualmente più dotati.

C'è poi un argomento nuovo e ineludibile che deve invitarci a sostenere con rinnovata energia le attività di ricerca: dall'anno prossimo il 30 % del Fondo per il Funzionamento Ordinario (FFO) delle università verrà stabilito in relazione alla qualità della ricerca scientifica prodotta dagli atenei. Si comprende, tra l'altro, l'assoluta necessità di stabilire un principio di pari peso e di pari dignità della ricerca portata avanti all'interno delle diverse aree disciplinari agendo sull'organizzazione e sulla strumentazione gestionale, interventi che nel nostro Ateneo sono già iniziati e che si tratta ora di completare.

Malgrado la stretta finanziaria di questi anni e mentre molti atenei contraevano la spesa per la ricerca l'Università di Bologna aumentava il suo investimento in ricerca portandolo da circa 44 milioni di € nel 2004 a circa 59 milioni di € nel 2005.

Oggi parlare semplicemente di “potenziamento della ricerca” ha assai poco significato, poiché lascia intendere che si tratti esclusivamente di aumentare le risorse finanziarie, mentre, ancor prima, il sistema della ricerca di Ateneo ha bisogno di interventi strutturali, sull’organizzazione centrale, sui servizi che essa deve mettere a disposizione dei docenti-ricercatori, sulle nuove figure professionali che essa deve contenere, sul sistema di valutazione, nonché sulla rivitalizzazione dei dipartimenti.

Diverse specifiche questioni si pongono alla nostra attenzione, la prima delle quali è l’accesso alle risorse internazionali. L’Area della ricerca avrà il compito di fungere da tramite attivo tra i ricercatori e i potenziali finanziatori esterni, pubblici e privati, innanzi tutto l’Unione Europea. Il punto è che la propensione del nostro Ateneo verso il finanziamento esterno non è ancora soddisfacente, soprattutto se lo si considera nella prospettiva dell’imminente avvio del Consiglio Europeo delle Ricerche.

Occorre allora avviare programmi specificatamente indirizzati a sostenere gli oneri finanziari e burocratici della preparazione dei progetti di ricerca (mobilità, inviti ad esperti, elaborazione dei dossier), sullo stile di quello che abbiamo messo recentemente in funzione dotandolo di 700 mila €. Occorre altresì garantire i gruppi di ricerca che conquistano il coordinamento di importanti progetti di ricerca che l’Ateneo, non solo vorrà premiarli, ma potrà anche assistere nella gestione dei medesimi. Emerge, per questa via, la questione dei Dipartimenti che solo teoricamente sarebbero chiamati ad assolvere queste funzioni ma che, per grazilità di strutture o inadeguatezza di strumentazione professionale, in molte circostanze non lo possono fare.

Eppure, se per davvero siamo convinti che la ricerca scientifica debba assumere il ruolo di forza trainante dello sviluppo dell’Ateneo, allora occorre anche concludere che il Dipartimento è il luogo nel quale questa forza si deve innanzi tutto e massimamente esercitare. Tutto questo chiama in causa il ruolo dei dipartimenti, la loro riorganizzazione e il loro peso tra gli organi di governo d’Ateneo.

Ci sono questioni di collocazione nell’architettura generale dell’Ateneo che solo il nuovo Statuto d’Ateneo potrà risolvere, ma noi non abbiamo rinviato ai tempi lunghi l’attribuzione al Collegio dei Direttori di compiti determinanti, come la preparazione del progetto di valutazione dei dipartimenti o la definizione delle Scuole di Dottorato.

I risultati della prima applicazione del nuovo sistema di valutazione non sono stati sempre convincenti, ma questo non deve condurci alla conclusione che una valutazione della qualità della ricerca è impossibile. Come verrà affermato più avanti nel paragrafo dedicato al tema della qualità e della valutazione, l’Ateneo deve consolidare le buone pratiche sperimentate in questi anni con qualche anticipo rispetto a molti atenei italiani.

In carenza di risorse e in presenza di un severo sistema nazionale di valutazione della ricerca, dal quale dipenderà il nostro futuro finanziario, diventa di importanza strategica, in particolare, disporre di strumenti interni, efficienti ed accettati, di accertamento della qualità della ricerca scientifica, da usarsi in due direzioni: in funzione pro-attiva per stimolare nuovi campi di lavoro in organismi di comprovata efficienza e in funzione reattiva per sostenere casi di successo o per soccorrere settori di valore ma in crisi momentanea.

E’ di nuovo al livello degli interventi strutturali che occorre tornare a questo punto, poiché il più onesto e rigoroso tentativo di rilancio della ricerca e di potenziamento dei dipartimenti potrebbe rivelarsi alla fine una pura ridistribuzione di poteri interni all’Ateneo se non incardinasse un insieme di provvedimenti operativi, di misure efficaci nonché di congruenti atteggiamenti generali.

Dunque, al centro di questo processo di rinnovamento e rilancio della ricerca va collocato il dipartimento: sì, certo, ma un dipartimento che sia consapevole della posta che d’ora in avanti si gioca sulla ricerca (se l’Alma Mater non eccellerà nella ricerca perderà risorse!), che approfondisca la sua capacità di indirizzo, di scelta e di valutazione e che si riorganizzi al suo interno e nei rapporti con gli altri dipartimenti per corrispondere ad un disegno d’ateneo autenticamente condiviso e concretamente sostenuto

Di qui la necessità di valorizzare tutte le risorse istituzionali, a cominciare dal Collegio dei Direttori e dall’Osservatorio della Ricerca, definendo più accuratamente responsabilità e campi di intervento.

Di qui la necessità inderogabile di studiare ogni provvedimento volto a ridurre le spese di gestione, accorpando tra più dipartimenti strutture gestionali e servizi e liberando in questo modo risorse da destinare alla ricerca: molto significative, sotto questo aspetto, sono le esperienze che stiamo conducendo sui “plessi amministrativi” (S. Giovanni in Monte, per esempio), che dovranno estendersi nei prossimi anni ad altri comparti.

La taglia media dei nostri dipartimenti è oggettivamente sottodimensionata rispetto alle possibilità del bilancio di dotare ciascuno di essi di servizi amministrativi e tecnici avanzati. La percezione dei risultati che si possono ottenere con saggi interventi di accorpamento dovrebbe incitare a sperimentare nuove forme di aggregazione, liberamente ben s’intende, oppure semplicemente incentivandole.

Dunque, riforme di strutture e di atteggiamenti, innanzi tutto, per dare senso e prospettiva concreta allo sforzo che il bilancio dovrà sopportare per sostenere il rilancio della ricerca.

Con qualche legittimo orgoglio possiamo affermare che in questi anni di stretta durissima sui bilanci universitari siamo riusciti, tra i pochi in Italia, a non tagliare la ricerca o addirittura ad incrementarla come abbiamo fatto di recente con un investimento aggiuntivo di 3,5 M€, 1,5 dei quali destinati a nuovi assegni di ricerca, 0,45 a nuove borse di dottorato, 0,60 a progetti di qualità presentati da giovani ricercatori, 0,70 alla preparazione di progetti internazionali.

Abbiamo voluto, in questo modo, indicare all’Ateneo la concretezza del nostro impegno sulla ricerca scientifica e assicurare che l’ipotesi di un suo forte rilancio non è una semplice espressione rituale.

La questione della riorganizzazione della ricerca è strettamente collegata al sistema di reclutamento dei giovani e quindi alla costruzione delle condizioni che rendano più attraente o comunque meno incerto il lavoro del segmento più fragile del nostro capitale umano. Rinvio per questo tema al paragrafo 6.

Molte altre iniziative dovranno accompagnare questo rilancio del sistema d’Ateneo della ricerca. Le citerò in sintesi.

- L’avvio di quelli che provvisoriamente abbiamo chiamato “progetti di qualità”, orientati a fare emergere i gruppi dei ricercatori più attivi, specialmente giovani, e a identificare più sicuramente i nostri centri di eccellenza. C’è urgenza di criteri di valutazione che consentano sistemi di finanziamento più efficaci di quelli attualmente in funzione.
- Incentivazioni ai ricercatori che conseguiranno importanti finanziamenti esterni.
- Revisione dei criteri di valutazione dei dipartimenti. Non dimentichiamo che in relazione alla qualità della nostra ricerca scientifica dipenderà in misura consistente il FFO dell’Ateneo. Dunque, la misura della qualità in questo settore è oggi uno degli obiettivi più urgenti¹: non dobbiamo arrestarci di fronte alle difficoltà che sono emerse al primo tentativo e dobbiamo puntare a conoscere con sicurezza e senza infingimenti i nostri punti di forza e quelli di debolezza.
- Finanziamento di un programma di *“visiting scientists”* in collaborazione con l’Istituto di Studi Avanzati.
- Sperimentazione graduale del “professore di ricerca”, utilizzando a questo fine anche l’istituto dell’anno sabbatico.
- Sperimentazione dell’attribuzione di una quota inizialmente contenuta di risorse di personale ai settori scientificamente più produttivi.

¹ V. anche il § 8 dedicato al tema della qualità.

- Riordino e potenziamento dei dottorati di ricerca attraverso le Scuole: il numero dei dottorati non è eccessivo per un ateneo delle dimensioni del nostro ma è piuttosto l'estrema difformità della loro consistenza numerica e dell'ampiezza disciplinare, da un lato, e la difficoltà del bilancio di accogliere nuove proposte più scientificamente aggiornate o produttive, dall'altro, a rendere insoddisfacente l'attuale assetto.
- Potenziamento delle strutture che devono far fronte a esigenze gestionali straordinarie per effetto di nuovi e consistenti contratti di ricerca.
- Incremento del personale tecnico specializzato per l'uso più efficiente delle attrezzature.
- Fondo specifico dedicato all'organizzazione più sistematica dell'utilizzazione dei nostri brevetti, con benefici utilizzati con spirito di solidarietà interdisciplinare. Questa attività è già in fase di sviluppo.

C'è infine un intero programma di azioni che è opportuno isolare perché riguardano il livello centrale della nostra organizzazione. Si tratta essenzialmente di nuovi servizi di sostegno alla ricerca che devono puntare innanzi tutto a introdurre il nostro Ateneo stabilmente e significativamente nei grandi programmi di ricerca europea e internazionale. Da un'analisi che abbiamo compiuto recentemente abbiamo dedotto che un'accurata organizzazione può far salire la quota di finanziamento europeo a 20 M€ in tempi rapidi e portarla a 50 M€ in 5 anni. Per ottenere questo risultato occorre:

- Completare la riorganizzazione dell'Area della ricerca con l'acquisizione di nuove professionalità (i valorizzatori della ricerca) e collegarla stabilmente al sistema dei dipartimenti.
- Organizzare l'informazione diffusa e tempestiva ai docenti e ricercatori sui programmi internazionali.
- Sostenere l'organizzazione del nuovo ufficio ALMAEU (già avviato): aiuterà i ricercatori a scrivere i progetti, salvo ovviamente gli aspetti strettamente scientifici; fornirà consulenza sulle norme comunitarie; si occuperà delle *piattaforme* dei programmi di ricerca dell'Unione.
- Costituire una struttura dell'amministrazione specializzata nella gestione e nella rendicontazione dei progetti comunitari in cui l'Ateneo funga da coordinatore. Non è più possibile immaginare che un tale servizio possa essere distribuito in tutti i dipartimenti a causa della complessità della materia e del contesto (reti di partners, problemi giuridici, ecc.). In questi casi occorre un capofila forte.
- Realizzare una formazione specifica e adeguata per il personale dei dipartimenti in relazione alle nuove funzioni connesse col rilancio della ricerca e in particolare dei dipartimenti coinvolti nei progetti europei come membri ma non coordinatori.
- Inserire nel nuovo Sistema Informativo d'Ateneo SIA tutti gli strumenti orientati alle regole di Bruxelles.
- Formare e selezionare una nuova tipologia di personale di alta qualificazione (tipicamente dottori di ricerca) per le funzioni di interfaccia tra la ricerca militante e le organizzazioni dei programmi internazionali.
- Adottare tecniche sistematiche di lobbying. Bruxelles le ha istituzionalizzate attraverso la formazione delle piattaforme (aggregati di esperti che si consultano e generano i contenuti dei programmi e dei bandi). Dobbiamo organizzarci per essere presenti almeno in quelle dove si collocano gli interessi più vivi dell'Ateneo.
- In tema di trasferimento tecnologico, dobbiamo organizzare il knowledge transfer office, per la tutela della proprietà intellettuale (che ora è interamente del ricercatore), per individuare le possibilità di investimenti che il ricercatore non è in grado di percepire o di sostenere, per sollecitare e sostenere anche le aree umanistiche.

3. La riforma della didattica

Siamo ancora impegnati a dare assetto stabile alla riforma degli ordinamenti. Il triennio si sta consolidando e le lauree specialistiche, che stanno andando a regime, hanno registrato iscrizioni ampiamente superiori al previsto. E' stato un lavoro immenso, condotto da tutto il personale docente e tecnico-amministrativo con una dedizione encomiabile e con risultati apprezzabili. Non è un peccato d'orgoglio osservare che tutto questo è stato ottenuto con un rapporto studenti/docenti pari a 46² mentre la media nazionale è 30.

Esso pone ora alla nostra attenzione una questione fondamentale, legittimamente sollevata da molti colleghi, ed è la sovraesposizione dell'ateneo sulla didattica, specie per quel che riguarda le lauree triennali, e la conseguente contrazione del tempo e delle risorse per il sostegno della ricerca. Si tratta di una questione che intendiamo affrontare con rapidità, puntando a ridurre il rapporto ore/docente.

L'offerta didattica ha raggiunto in molti settori livelli non ulteriormente espandibili. Semmai in questi settori dobbiamo dedicarci ad una più armonica distribuzione degli impegni tra 1° e 2° livello, tenendo conto che l'Università di Bologna può diventare sede privilegiata per il 2° livello. Va detto tuttavia con chiarezza che se intendiamo per davvero privilegiare la ricerca allora in alcuni di questi settori dobbiamo tutti adoprarcì per ridurre un carico didattico che ha raggiunto livelli eccessivi.

Accennavo ai risultati dell'applicazione della riforma nel nostro Ateneo:

- aumenta costantemente il numero dei nuovi iscritti (2,1% in più rispetto al precedente anno accademico);
- diventa più armonica la distribuzione degli studenti nei corsi di laurea triennali (lo scorso anno i corsi triennali con meno di 20 studenti erano 24, quest'anno alla data odierna sono 8);
- la percentuale dei laureati triennali che si iscrivono alla laurea specialistica sfiora, come previsto, il 70%;
- il numero degli iscritti fuori corso che nel 2000 era di 39.742, nel 2003 era di 36.304;
- il numero dei laureati che nel 2001 era di 11.074 è salito a 14.889 (3298 del nuovo ordinamento);
- il numero degli abbandoni dopo il primo anno è passato dal 23% nell'AA 2000-2001 al 17 % nell'AA 2003-2004.

Sono dati indubbiamente confortanti, essi testimoniano, ad un tempo, la persistenza della forza attrattiva del nostro Ateneo e la capacità della riforma di cogliere un'esigenza di formazione superiore presente nella nostra società. Sappiamo tuttavia che questa riforma va sì migliorata, ma sul piano della qualità degli studi e del suo inserimento nello spazio europeo della formazione superiore.

Per altro, gli studenti lamentano giustamente il numero eccessivo delle prove di esame, il ritardo con il quale i programmi e l'attività didattica nel suo complesso si adeguano al nuovo sistema dei crediti, i corsi troppo affollati, l'insufficienza delle aule e dei laboratori.

Deriva da tutto ciò la necessità di affiancare ai progetti di innovazione didattica avviati negli anni scorsi un **“progetto qualità” per la didattica** che può essere sinteticamente descritto attraverso i suoi punti salienti, alcuni dei quali, peraltro, già in lavorazione:

- Attribuzione all'Osservatorio della didattica del compito di proporre un sistema di criteri di valutazione della didattica.
- Avvio di una sperimentazione di accreditamento dei corsi.

² Dato calcolato al 31-12-2002.

- Rafforzamento del piano d'emergenza per il potenziamento delle aule e dei laboratori (è già in corso di elaborazione).
- Proseguimento dell'esperienza dei *tutor*, con compiti di aiuto al Presidente del corso di studi nel monitoraggio attivo delle carriere degli studenti.
- Graduale e ragionata estinzione dei corsi con meno di 25 immatricolati.
- Promozione di un'attività coordinata di corsi di “livello zero” dei contenuti generali dei corsi di studio.
- Sperimentazione di nuove modalità di svolgimento dei corsi e delle prove di verifica, commisurate al sistema dei crediti e alle finalità delle lauree.
- Sperimentazione per i corsi più affollati del “*teaching assistant*”.
- Affidamento all’Osservatorio della didattica del compito di monitorare con continuità la questione degli abbandoni, per altro in via di costante diminuzione.
- Espansione del programma *E-learning* di Ateneo, già avviato con un impegno finanziario considerevole, destinato a mettere a disposizione degli studenti nuovi ed efficaci strumenti di apprendimento e di verifica delle conoscenze utilizzabili anche a distanza.
- Rafforzamento delle attività dei centri linguistici (oltre 15.000 le utenze nel 2003-2004, oltre 2 milioni di € nel 2004), dei programmi di apprendimento dell’informatica, della rete di svolgimento dei tirocini estesa a tutte le Facoltà dell’Ateneo (5000 le convenzioni stipulate con enti, associazioni e aziende di rilevanza nazionale e internazionale, 13.000 i tirocini effettuati da laureandi e laureati).
- Verifica dei ritmi e della qualità di apprendimento della lingua straniera e dell’informatica.
- Organizzazione capillare degli stage e dei tirocini (attualmente 1.300 convenzioni con enti e aziende consentono l’esperienza dello stage in ambiente di lavoro a 13.000 studenti).
- Predisposizione di test attitudinali e di orientamento per gli studenti delle scuole superiori distribuiti via rete.
- Potenziamento, attraverso un Protocollo d’intesa (il primo del genere in Italia, già stipulato nel 2003) con l’IRRE e con l’Ufficio Scolastico Regionale, del rapporto tra l’università e la scuola secondaria superiore, che ha per tema forme di orientamento che vadano oltre i test attitudinali e oltre l’acquisizione delle abilità linguistiche e informatiche. Già quest’anno entreranno nelle aule universitarie i primi 150 studenti che potranno farsi convalidare nelle Facoltà i crediti acquisiti nell’ultimo anno di scuola superiore.
- Intensificare gli accordi (per altro già numerosi) con le università straniere per la convalida di crediti e per il rilascio di titoli congiunti (lauree, dottorati, master).
- Un’attenzione particolare dovrà essere destinata al monitoraggio delle attività delle lauree specialistiche nella loro fase di avvio. Verso di loro si sta dirigendo una parte consistente dei nuovi iscritti.

L’Ateneo dovrà sostenere questo progetto di qualità continuando a fornire il sostegno finanziario aggiuntivo di 6 M€annui come è riuscito a fare in questi ultimi tre anni.

Pur salutando con soddisfazione il dato globale della diminuzione dei fuori-corso temiamo che in alcune Facoltà comincino a riformarsi sacche di ritardatari e che entro contenitori nuovi continuino a circolare contenuti e modalità didattiche non commisurate al sistema dei crediti e alle nuove esigenze della formazione. Per queste ragioni e quindi per rispondere alla finalità della riforma, ma innanzi tutto per conservare la fiducia degli studenti, si dovrà continuare a sottoporre i corsi triennali a un rigoroso monitoraggio attraverso l’Osservatorio della Didattica, che ha già prodotto analisi dalla qualità apprezzata in tutta Italia.

Per le lauree specialistiche la questione fondamentale che oggi si pone è la definizione della loro collocazione tra master da una parte e dottorato dall’altra. Tutto è affidato ora ad una severa sperimentazione e al sistematico uso del buon senso. Rientra in questo programma di lavoro l’impegno

a resistere all’antica malattia dell’accademia di inventare discipline e corsi di studio a partire dalle circostanze utili ai gruppi dominanti.

4. Gli studenti

Ogni tre-cinque anni entra nell’università una nuova “generazione” di giovani, con una propria irripetibile storia. Sostanzialmente e per un lungo periodo questi giovani affidano all’università la loro vita e lo sviluppo della loro personalità professionale e civile. A buon diritto abbiamo parlato qualche tempo fa della nuova figura sociale dello *studente-cittadino*, che nell’università trova il riferimento immediato per le sue fondamentali esigenze, non solo di educazione, ma anche di qualità della vita.

Accanto alla ricerca, la questione degli studenti costituisce un secondo centro d’attenzione di prima fila, che intendiamo porre all’interno dell’attività del prossimo quadriennio. In una università che non può distinguere nettamente tra ricerca e didattica, perché l’una dà vita all’altra, affermare la centralità della questione studentesca postula l’attribuzione di una specifica priorità alla capacità di ascoltare e quindi di innovare e di rendere più flessibile l’intera organizzazione.

All’inizio del mandato affermai l’esigenza di un piano strategico che collegasse in un sistema integrato tutte le politiche sui servizi agli studenti da realizzare entro il 2005. Il progetto doveva rappresentare le esigenze dello studente lungo il suo intero ciclo di vita, dall’accesso all’università all’uscita nel mondo del lavoro.

Ritengo necessario passare brevemente in rassegna le nuove iniziative assunte per il miglioramento dei servizi e della qualità della vita dello studente per poter più chiaramente individuare le nuove linee di intervento. Prima di tutto sono state affrontate e risolte alcune criticità relative al costo degli studi, particolarmente alto soprattutto per gli studenti fuori sede, con una serie di **interventi di sostegno economico** che riassumo brevemente:

- Contribuzione ridotta per **fasce di reddito**. Sono previste 9 fasce, oltre all’esonero totale, fino a una soglia massima di reddito di 57.000 € Nelle fasce più basse lo studente paga solo il 20-30% del contributo pieno. In questo ultimo anno, sono pervenute oltre 7.000 domande che si aggiungono a circa 11.000 esoneri totali e coinvolgono il 20% degli studenti. In tal modo si realizza un piccolo processo di ridistribuzione del carico contributivo che vede coinvolto l’intero sistema-ateneo, chiamato a destinare le nuove entrate contributive al miglioramento dei servizi agli studenti (dalla logistica alla didattica).
- Prestito fiduciario: aperto a tutti gli studenti delle lauree specialistiche, dei Master e dei Dottorati, senza alcun vincolo di reddito o altre garanzie. L’importo annuo del **prestito** varia da 7.800 a 10.000 euro, il rimborso viene distribuito su 17 anni a un tasso variabile del 3-3,5%. Il rischio è interamente assunto dall’Università e dalla Banca convenzionata.
- Part-time studentesco: prevede oltre **2700 contratti** di collaborazione all’anno, per complessive 416.000 ore e 3.120.750 euro. L’iniziativa soddisfa i giovani, che possono integrare i loro bilanci senza uscire dall’ambiente universitario, acquisendo, nel contempo, un notevole arricchimento di esperienza. Soddisfa anche le strutture dell’Ateneo che possono contare su giovani interessati al buon funzionamento dei servizi universitari.
- Assistenza psicologica. E’ un efficiente servizio organizzato dal Dipartimento di Psicologia.
- Collegio superiore. E’ dedicato all’accoglienza e alla formazione dei **“giovani eccellenti”**, tutti rigorosamente selezionati e sovvenzionati dall’Ateneo. Il Collegio ospita 120 allievi, rigorosamente seguiti da docenti-tutor, e tenuti a seguire attività didattiche e culturali integrative, certificate nel titolo finale. Il Collegio ha sede nella Residenza Universitaria superiore assieme all’Istituto di Studi Avanzati e ad alcune organizzazioni universitarie straniere (Università di Denver). Il successo del Collegio e la qualità degli studi che ne fanno parte suggeriscono di pensare esperienze simili anche nei Poli della Romagna.

- Un particolare impulso è stato dato ai servizi informatici rivolti alla generalità degli studenti, sia per ridurre i carichi amministrativi, sia per favorire i collegamenti con le strutture didattiche.
- Posta elettronica: tutti gli studenti vengono dotati, già al momento della pre-iscrizione, di un indirizzo personale di **posta elettronica** che viene confermato all'immatricolazione. Entrano così, da subito, nella rete dell'Ateneo e possono avvalersi di tutti i servizi *on line* a loro disposizione: iscrizioni agli esami, materiale didattico in *E-learning*, comunicazioni dei docenti, ecc. E' nostra intenzione arrivare in tempi rapidi al raddoppio del numero degli studenti (oggi sono 25.000) che possono usufruire del servizio di comunicazione interattivo via *E-mail*.
- Alma Welcome: immatricolazione in rete ed eliminazione delle storiche code agli sportelli. Per prima in Italia la nostra università si è cimentata con un servizio completo di pre-iscrizione e, quindi, di **immatricolazione via internet**. Il servizio offre agli studenti, tramite un sito web, una documentazione completa sull'offerta didattica, una ricerca guidata al corso di studi prescelto, un modulo elettronico di iscrizione, l'utilizzo di uno sportello bancario virtuale dove si svolgono in sicurezza (e cioè con crittografia dei dati) le operazioni di pagamento, la creazione automatica di un profilo personale dello studente con accesso protetto nel quale vengono inserite tutte le comunicazioni inerenti la pratica svolta.
- Guide on line (bilingui) dell'Ateneo, delle Facoltà, delle città (Bologna, Cesena, Forlì, Ravenna, Rimini) sono attive sul Portale dell'Ateneo. Le **Guide alla Facoltà** raccolgono tutte le informazioni utili su: ordinamento degli studi, programmi degli insegnamenti, orario delle lezioni e di ricevimento dei docenti, organizzazione della didattica. Le **Guide alla città** (una per ogni Polo) presentano le informazioni essenziali per vivere la Città: dove abitare, dove mangiare, dove curarsi, dove divertirsi, dove vestirsi, etc. Sono bilingui (italiano e inglese) e vengono distribuite anche su supporto cartaceo a tutti gli studenti all'iscrizione o all'arrivo a Bologna, se stranieri.
- Intendiamo ulteriormente investire negli interventi per favorire l'**internazionalizzazione** dei giovani attraverso gli scambi Socrates-Erasmus, Overseas, le tesi e gli *stage* all'estero. La mobilità studentesca in Europa e nel resto del mondo muove ogni anno più di 1.500 studenti in uscita e 1.500 in entrata, con un incremento costante di circa il 10% negli ultimi anni. Circa 300 ogni anno sono gli studenti che vanno all'estero con borse di studio ad hoc per completare la tesi di laurea: spendiamo attualmente 700.000€
- Dobbiamo tuttavia impegnarci ulteriormente per facilitare il riconoscimento di queste esperienze nella carriera dello studente e favorire il raccordo tra laurea e laurea specialistica per lasciare spazio a esperienze all'estero senza rallentare la durata degli studi.
- Maggior impulso deve essere anche dato all'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro, attraverso esperienze di **tirocinio in azienda** (già oggi entrano in tirocinio circa 13.000 studenti ogni anno attraverso convenzioni quadro con oltre 1.300 aziende pubbliche e private sparse su tutto il territorio nazionale) attraverso il Progetto Leonardo e le azioni di **Alma Laurea** rivolte a favorire l'incontro tra laureato e azienda e a monitorare il mercato del lavoro dei laureati.
- Una possibile prospettiva potrebbe portare l'Ateneo ad avvalersi della nuova normativa sul lavoro per realizzare una **Agenzia di Placement** rivolta agli studenti della nostra Università.
Per una completa realizzazione delle politiche a favore degli studenti, rimangono ancora non soddisfacenti alcuni servizi, ma alcuni di questi si possono affrontare solo con nuove risorse interne all'Ateneo.
- Alloggio. E' la questione di fondo nel rapporto tra studenti e città. Alcune iniziative sono già state avviate ed altre sono previste. Tra le prime, uno **sportello telematico** (in collaborazione con Arstud) che mette in rete tutte le disponibilità di alloggio delle residenze studentesche, il **servizio Bussola** (in convenzione con CEUR) che favorisce l'incontro tra domanda e offerta di alloggi sul mercato privato, un **numero verde** dove si possono richiedere tutte le informazioni utili per trovare un alloggio; tra le seconde – più strutturali – il reperimento di **nuovi studentati**, anche con forme

di finanziamento privato (alcuni sono già previsti nelle aree della Fiera, del Navile e del Lazzaretto), la costituzione di un'**Agenzia per la casa** in collaborazione col Comune di Bologna e con l'Agenzia regionale per il diritto allo studio. Analoghe iniziative sono state avviate nelle sedi della Romagna anche in collaborazione con i Comuni e gli Enti di sostegno.

- Sale studio e spazi per le iniziative studentesche. **Palazzo Paleotti** è tornato ad essere il Palazzo degli studenti, nel cuore della cittadella universitaria. E' un complesso di 18 sale studio multimediali, dotate di 300 posti studio e di circa 250 postazioni PC attive, tutte collegate in rete, con i servizi universitari, col sistema bibliotecario nazionale e con i servizi di Sala Borsa. Nelle sale il turn over medio è di 1.500 studenti al giorno. Nel Palazzo hanno sede gli Uffici URP e gli spazi di incontro e di lavoro dei rappresentanti degli studenti negli Organi Accademici. **Nuovi spazi** per sale studio saranno ricavati nella Palazzina di via Filippo Re, altri dovranno essere ricercati nella zona centrale, altri ancora – disponibili all'interno delle strutture universitarie – dovranno essere attrezzati in modo più efficiente attraverso il finanziamento di progetti ad hoc. Nuove sale studio sono state recentemente aperte nelle sedi della Romagna e un ulteriore sforzo dovrà essere fatto per dotarle delle attrezzature multimediali nella stessa linea seguita per Palazzo Paleotti.
- Corsi di lingua straniera organizzati dal CILTA e dal CLIRO per le lingue più diffuse. I corsi di primo livello sono gratuiti e rilasciano un certificato riconosciuto a livello europeo. Dobbiamo estendere il numero degli studenti che vi accedono.
- Orientamento e tutorato. Il problema degli abbandoni degli studenti nel primo anno di studio, come ho già ricordato, coinvolge prima di tutto la didattica, ma non può trascurare l'efficacia delle attività di **orientamento all'accesso** e di **tutorato in itinere** per guidare i giovani a scelte consapevoli e per accompagnarli nell'apprendimento e nella ricerca di un metodo di studio. Le azioni da mettere in atto rientrano in parte nel "**progetto qualità della didattica**" e in parte nelle azioni di sostegno personalizzate, attraverso i servizi di assistenza psicologica e i servizi per gli studenti disabili.
- Test di orientamento: verranno organizzati per tutte le facoltà e verranno distribuiti in rete. L'orientamento viene completato con le **giornate dell'orientamento**: oltre 20.000 giovani presenti all'ultima manifestazione annuale.
- Accoglienza degli studenti stranieri. Corsi di lingua italiana, posto alloggio di prima accoglienza, attività culturali finalizzate alla conoscenza del territorio e delle sue specificità e all'integrazione con le altre componenti studentesche (partecipazione al coro e all'orchestra del Collegium Musicum, alle attività sportive del CUSB, etc.)
- Servizio per gli **studenti disabili**. L'attività del nostro Ateneo viene riconosciuta come una delle più efficienti. In futuro: tutorato specializzato e tutorato alla pari; quest'ultimo è svolto da studenti e ha come finalità l'aiuto per lo studio, l'apprendimento e la frequenza ai corsi. Interventi adeguati al bisogno della persona e al piano di studi individuale. Attività specifiche per favorire la comunicazione: testi in braille, su supporto informatico, ausili individuali per favorire l'autonomia del soggetto disabile.
- Cultura e sport. Unibo-cultura: il programma si ispira alle esigenze dei giovani e intende fornire un'unica cornice alle molte iniziative culturali dell'Ateneo: il premio Dams, Suoni dal Mondo, i concerti del Centro della Voce, Musica in Ateneo, ecc. Occorre aggiungere le iniziative sui Musei, le convenzioni con teatri e cinema, l'impegno su Cimes, Soffitta, Centro di poesia. Servizi sportivi: campi sportivi al Terrapieno, acquisizione degli impianti Record, dotati di piscine, e nel prossimo futuro acquisizione degli impianti dello Sterlino.
- Occorre espandere l'esperienza di Unibo-Cultura immaginando un Centro Culturale d'Ateneo che, a somiglianza di quanto accade in alcune università francesi, metta a disposizione degli studenti anche servizi logistici per l'organizzazione delle loro attività culturali.

5. Gli spazi per la ricerca e per la didattica

Nessun altro ateneo italiano si trova di fronte ad un problema così formidabile come quello degli spazi dell’Alma Mater. Quando noi riflettiamo alle questioni interne al nostro ateneo se si perdonano di vista i vincoli posti al bilancio dalle necessità edilizie si altera completamente il quadro dei problemi. Non possiamo dimenticare che il nostro ateneo può offrire attualmente ad ogni studente un numero di m² che è tra i più bassi in Italia.

In questi ultimi anni siamo stati impegnati in due direzioni: avviare l’imponente piano edilizio capace di invertire la situazione e predisporre il piano finanziario in grado di assicurarne l’eseguibilità. Per rendersi conto delle dimensioni globali degli impegni finanziari da assumere e quindi del peso che questi assumono nell’ambito dell’intera politica d’Ateneo è bene ricordare che noi dobbiamo incrementare la nostra disponibilità edilizia di ben 600.000 m², che corrisponde ad un raddoppio netto delle attuali superfici, e che il valore dell’intero programma edilizio è di circa 450 milioni di €.

Malgrado l’aiuto consistente che ci deriva dall’Accordo di Programma col MIUR per l’edilizia, fino a un anno fa noi non avremmo potuto avviare tutto il programma poiché il nostro bilancio non sarebbe stato in grado di sopportare i mutui necessari. Grazie ad una rigorosa tenuta del bilancio e alla possibilità che ne è derivata di riservare all’investimento tutto l’incremento di FFO noi oggi possiamo affermare di essere in grado di assumere tutto il pesante fardello di questo indispensabile programma edilizio che non ha atteso di vedere risolto definitivamente il problema finanziario ed è stato avviato in questi anni in relazione ai progetti immediatamente sostenibili. E’ indispensabile che io renda un semplice elenco delle maggiori opere terminate o iniziate per dar conto del fervore col quale si è proceduto:

- edificio per la 1° fase del trasferimento dell’Ingegneria al Lazzaretto;
- completamento dei Laboratori di Musica e Spettacolo alle ex-Manifatture;
- trasferimento della Facoltà di Agraria al CAAB;
- restauro completo del Dipartimento di Musica e Spettacolo in via Barberia;
- nuovi laboratori per la Chimica Organica di Farmacia;
- acquisizione di S. Cristina per il Dipartimento di Arti Visive e Fondazione Zeri;
- costruzione in S. Cristina di nuove aule per le Facoltà di Scienze Politiche e Lettere;
- acquisizione in proprietà di un nuovo edificio in via Capo di Lucca per il Dipartimento di Economia Aziendale;
- nuovo Laboratorio PET al S.Orsola in collaborazione con l’Azienda;
- restauro della palazzina di via Filippo Re per la Facoltà di Scienze della Formazione;
- nuovo edificio per la Facoltà di Giurisprudenza in via Belmeloro;
- restauro completo del Dipartimento “Cicu” di Scienze Giuridiche;
- restauro dell’ultimo piano di Palazzo Paleotti per spazi agli studenti;
- nuovo laboratorio per l’avicoltura a Ozzano;
- intervento strutturale e restauro della Palazzina della Viola, che ospiterà il Dipartimento amministrativo delle Relazioni Internazionali;
- a Forlì, avvio dei lavori del Campus nell’area dell’ex-Ospedale Morgagni;
- a Rimini, edificio dei Teatini e restauro dell’Ist. Alberti, per Economia, Statistica e Turismo; restauro dell’edificio “Navigare Necesse” per Farmacia; nuovi laboratori per la facoltà di Agraria; biblioteca e sala di lettura;
- a Ravenna, il nuovo laboratorio per le Scienze Ambientali, la sede di Giurisprudenza nel palazzo del Seminario, il restauro del Conservatorio G. Verdi;
- a Cesena, due nuovi edifici per Ingegneria; nuovi laboratori per Agraria; restauro dell’edificio di Psicologia.

Mentre si portavano ad esecuzione questi lavori veniva impostata e poi seguita la complessa procedura per le grandi opere di Bologna (Lazzaretto, per Ingegneria II; Navile, per Polo Chimico e Astronomia (bando entro un mese), Farmacia e Biotecnologie; Bellaria, per le Scienze Neurologiche), di Cesena (nuovi edifici per Architettura e Ingegneria) e di Forlì (campus, il cui cantiere, per altro, è già stato aperto, come abbiamo detto).

Nell'immediato l'Ateneo deve affrontare a Bologna alcune emergenze, che non possono attendere, per trovare una soluzione, la disponibilità di spazi che si determinerà quando potranno essere aperte le sedi del Navile e del Lazzaretto.

Si segnala sotto questo profilo la necessità urgente di spazi per:

- le lauree specialistiche delle Facoltà di Lettere e di Lingue;
- la presidenza e aule per la Facoltà di Lingue;
- i dipartimenti umanistici di via Zamboni, stretti da numeri crescenti di studenti, e di quelli di S. Giovanni in Monte ormai in difficoltà per trovare spazio per i libri;
- il Dipartimento di Scienze Economiche;
- la Facoltà di Scienze Politiche, per aule e spazi per i Dipartimenti ad essa collegati, segnatamente quello di Politica, Istituzioni e Storia;
- il Dipartimento di Lingue e Letterature Orientali;
- il CILTA;
- alcuni centri di alta qualità scientifica, che hanno avviato un'intensa attività o che hanno acquisito importanti contratti di ricerca e che hanno bisogno di spazi maggiori rispetto a quelli reperibili nei loro dipartimenti.

Molti di questi problemi potranno trovare soluzione in tempi ragionevolmente brevi attraverso un'ampia manovra che è stata impostata da tempo proprio in previsione delle necessità che si sarebbero manifestate. Per gli altri si stanno studiando molte soluzioni, non escluso l'acquisto di nuovi edifici. Non si può tuttavia dimenticare l'estrema difficoltà di trovare spazi nel centro della città sia per la loro rarità e il conseguente alto costo sia per la loro scarsa rispondenza funzionale alle nostre esigenze.

Possiamo individuare due fasi: una relativa al breve periodo (1-2 anni) e una per il periodo medio (4-6 anni)

Nel breve periodo:

- la Facoltà di Scienze della Formazione si sposta nei giardini di via Filippo Re;
- i Dipartimenti umanistici trovano un'importante espansione negli spazi che vengono liberati dalla Facoltà di Scienze della Formazione;
- il Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali si sposta nell'edificio appositamente acquistato in via Capo di Lucca (6 mesi);
- negli spazi che quest'ultimo lascia liberi in Piazza Scaravilli si espande il Dipartimento di Scienze Economiche, che potrà richiamare la maggior parte dei suoi membri dislocati in Palazzo Herculani;
- in Palazzo Herculani si liberano ampi spazi a disposizione delle strutture che in quel plesso sono in difficoltà;
- il Dipartimento di Lingue Orientali può avvalersi dell'opzione sui locali che il Dipartimento di Arti Visive lascerà liberi col trasferimento in S. Cristina (6 mesi);
- si sta trattando per l'acquisto di spazi per la Presidenza della Facoltà di Lingue;
- si dovrà tentare l'acquisizione di un edificio per la soluzione degli altri problemi;
- una parte della richiesta collegata ai master potrà essere soddisfatta mediante contratti con alcuni Istituti Superiori cittadini per ottenere la disponibilità di alcune aule nelle ore pomeridiane.

Un piano edilizio deve, tuttavia, sapere guardare al di là delle emergenze e dunque dobbiamo chiederci quale sarà l'assetto dislocativo dell'Ateneo nella seconda fase, una volta cioè che fossero state terminate le grandi opere del Lazzaretto e del Navile. Allora, è naturale immaginare che gli ampi spazi che si libereranno attorno alla sede centrale possano andare a potenziare il polo umanistico-economico.

Va tuttavia considerata anche un'altra ipotesi, e cioè la riunione di tutte le scienze dell'economia in un unico grande edificio da collocare, necessariamente, nella zona del Lazzaretto accanto all'Ingegneria.

6. Il corpo docente e il corpo tecnico-amministrativo

Il nostro Ateneo intende rimanere un ateneo d'eccellenza, anzi intende potere migliorare radicalmente la propria collocazione nell'ambito europeo. Questo gli impone impegni speciali rivolti al suo personale docente-ricercatore e tecnico-amministrativo.

Il primo compito che dovrà sviluppare per il corpo docente-ricercatore è la continuazione dello sforzo di difesa dei giovani ricercatori, che tanto ci ha impegnato negli ultimi anni. Privilegio al trasferimento di risorse sulle fasce giovani, incentivi alla internazionalizzazione (Progetto Marco Polo), programmi di agevolazione per l'accesso ai fondi europei, programmi speciali di ricerca, questi sono alcune delle misure di accompagnamento della politica di apertura alle giovani generazioni nel corpo docente-ricercatore.

Qualcuno ha voluto vedere nel mio impegno nella difesa del concetto di terza fascia docente un intervento di natura politica. E che dire allora di chi avrebbe preferito che si tacesse?

L'attenzione verso il ringiovanimento del corpo docente-ricercatore dovrà proseguire nei prossimi anni con modalità non meno accentuate. Mi pare opportuno, a questo riguardo, ricordare quanto è stato fatto nel solo primo scorso dell'anno in corso: 220 furono i colleghi interessati dall'operazione di deroga al blocco delle assunzioni, dei quali 87 erano ricercatori; ad essi dobbiamo aggiungere i 52 ricercatori immessi nei ruoli entro il 31 marzo e i 66 che abbiamo previsto nel piano di fabbisogno annuale.

Il nostro Ateneo si farà promotore di un "**progetto giovani ricercatori**", che renda sistematico lo sforzo rilevante fatto in questi anni e lo proietti in forma ordinata sul futuro di breve e medio periodo del nostro Ateneo. Questo progetto dovrà, tra l'altro, tentare di compattare le diverse fattispecie di "assistanti alla ricerca" (assegnisti, borsisti post-doc, ecc.) uniformando il trattamento economico.

Stiamo spendendo l'85 % del nostro FFO in personale; dunque, almeno sotto questo aspetto, siamo un'università virtuosa. Per il futuro, i pesanti impegni finanziari del programma edilizio non ci consentono di immaginare se non un'espansione contenuta e mirata del corpo docente-ricercatore. Essa tuttavia potrà essere effettuata e sarà indirizzata verso tre obiettivi:

- mettere l'Ateneo in condizione di fronteggiare con nuove leve l'esodo dei docenti dei prossimi anni;
- consolidare le gracili strutture delle nuove Facoltà;
- accompagnare il riequilibrio tra il personale docente e ricercatore delle Facoltà con un analogo **riequilibrio interno alle Facoltà** per potenziare i settori disciplinari più carenti in relazione al carico didattico.

Al di là di qualche cauta e mirata espansione del corpo docente occorre convincersi che un organico non può espandersi senza limiti e che tutti devono programmare lo sviluppo delle proprie attività entro il quadro delle risorse disponibili.

Sarebbe altamente auspicabile che una parte delle nuove risorse potesse essere ripartita anche sulla base di valutazioni di qualità scientifica dei settori disciplinari, ma preliminarmente occorre

essere certi di potere disporre di criteri e di modalità generalmente accettati. E' utile immaginare qualche cauta sperimentazione o quanto meno porre subito la questione all'attenzione del Senato.

Al personale tecnico e amministrativo abbiamo chiesto in questi anni un impegno elevato. L'Ateneo di eccellenza che vogliamo continuare ad essere continuerà a richiederne in misura consistente. In cambio, a chi accetta le regole che ne derivano abbiamo il dovere di offrire – per tutto quanto possiamo decidere senza dipendere da altri - trattamenti equi, obiettivi ragionevolmente stimolanti, supporto allo sviluppo professionale e difesa contro le minacce alla buona qualità della vita lavorativa.

Per farlo dobbiamo riprogettare l'intreccio tra sviluppo e gestione ordinaria nel settore degli uffici dedicati al personale, nonché favorire i necessari e conseguenti mutamenti culturali anche nel personale docente e nei dirigenti dell'Ateneo.

C'è, innanzi tutto, la questione della consistenza del corpo tecnico-amministrativo nel confronto con quella del corpo docente-ricercatore. Quel rapporto, pari a 0,84, ci indica la necessità di una scelta prioritaria, soprattutto se la colleghiamo al tema della ricerca e dei nuovi servizi per la ricerca.

Il problema è già stato decisamente affrontato: nel piano di fabbisogno di personale trasmesso al Ministero, fra il ricupero del turn over e 100 nuove assunzioni, sono 320 le nuove unità di personale tecnico-amministrativo che assumeremo.

In questi anni di gelo finanziario siamo tuttavia riusciti a provvedere a significativi riconoscimenti economici della professionalità accertata che hanno riguardato la quasi totalità del personale avente diritto. Essi hanno comportato una dinamica orizzontale, con scatti di stipendio, e una nuova dinamica verticale con passaggi di categoria. Ci impegnamo ad offrire nei prossimi anni numerose ulteriori opportunità nella stessa direzione.

Naturalmente, tutto ciò acquista senso e prospettiva se si accompagna ad una politica di valorizzazione delle competenze esistenti, di formazione di nuove competenze e di ulteriori opportunità da offrire a chiunque voglia assumere quel profilo più marcato di professionalità e responsabilità di cui in generale l'Ateneo ha bisogno per i suoi progetti di avanzamento.

Pure in alcuni momenti difficili della contrattazione sindacale abbiamo cercato di coniugare sperimentazione e coinvolgimento su temi centrali, quali la ricognizione e valorizzazione delle competenze del personale tecnico e amministrativo, il processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati, l'analisi dei fabbisogni di formazione e le modalità "su misura" più adatte per rispondervi.

7. La nuova struttura gestionale

Con livelli di sistematicità e di coinvolgimento dei responsabili mai sperimentati in passato nel nostro ateneo, abbiamo effettuato in questi anni un'analisi dei processi organizzativi che ha individuato con chiarezza i punti di forza e di debolezza della nostra organizzazione. Abbiamo perseguito l'obiettivo di trasformare l'amministrazione in supporto attivo alla didattica e alla ricerca, seguendo due linee di azione: a) l'analisi dei principali processi organizzativi; b) la verifica di congruenza tra gli obiettivi di cambiamento nella gestione e le politiche di gestione del personale.

L'analisi ci ha segnalato alcune criticità:

- il disegno della macrostruttura organizzativa non è del tutto adeguato;
- le relazioni tra il c.d. centro e la c.d. periferia della nostra organizzazione sono tendenzialmente ancora troppo rigide;
- non sono ancora del tutto chiari i criteri per diversificare da un lato i compiti delle singole unità organizzative e dall'altro per ricondurne ad unità gli sforzi;
- l'informazione sui nuovi programmi raggiunge a fatica o in ritardo le strutture dell'Ateneo.

Da queste analisi è derivato un complesso progetto di riforma del sistema gestionale dell'Ateneo che si è concentrato su alcuni aspetti rilevanti, che è ancora in corso e che si tratta di proseguire nei prossimi anni. Citerò alcuni di questi aspetti rilevanti.

Tra quelli affrontati di recente:

- La re-ingegnerizzazione dei processi dell'area della didattica, tra i quali quelli di immatricolazione, per l'iscrizione, il pagamento delle tasse, nonché quelli, ancora in corso, della programmazione didattica.
- La riorganizzazione dei poli romagnoli, con la nomina in ciascuno di un dirigente di polo.
- La creazione di un *datawarehouse* capace di fornire alle decisioni una base informativa adeguata: non soltanto per gli organi centrali ma anche per tutte le strutture didattiche, scientifiche e di servizio. Essa ha richiesto in parallelo il completamento del sistema informativo di Ateneo in aree non adeguatamente integrate.

Tra quelli che dobbiamo concludere o progettare:

- La re-ingegnerizzazione di alcuni processi principali con l'obiettivo di rendere più facili e più "leggere" le operazioni burocratiche svolte dai docenti.
- L'organizzazione di un nuovo Sistema Informativo d'Ateneo (SIA) che riunisca in forma integrata tutte le informazioni necessarie a gestire procedimenti ma anche a colmare il *gap* di conoscenza che oggi rende difficili alcune decisioni.
- Il rafforzamento e l'integrazione dei processi di valutazione e di accreditamento delle strutture didattiche e scientifiche in vista di una utilizzazione più ampia e sistematica dei risultati della valutazione per la gestione dell'Ateneo e per la revisione dei criteri di distribuzione delle risorse.
- Un'azione per rafforzare la diffusione dell'informazione, affinché chiunque operi nell'Ateneo possa comprendere il significato delle scelte strategiche e operative.
- La realizzazione di strumenti per facilitare la rendicontazione di tutte le tipologie di progetti di ricerca con lo scopo di migliorare la credibilità dell'Ateneo e di ridurre il carico di lavoro sui Dipartimenti.

I risultati di queste sperimentazioni mostrano che è possibile migliorare i nostri processi organizzativi anche senza attendere che vada a compimento il pur necessario lavoro di revisione dei nostri statuti e dei nostri assetti istituzionali. Va da sé che una revisione così innovativa non può procedere se non in parallelo con un esteso lavoro di revisione delle politiche del personale (v. punto precedente).

Poiché il rilievo degli interventi ancora da compiere o da ultimare –che io ho messo in chiara evidenza all'inizio di questo paragrafo – si semplifica spesso in una generica accusa all'amministrazione di involuzione burocratica e quindi di spreco, mi pare opportuno ricordare ai Colleghi i rilevanti risultati che sono stati ottenuti in questi anni. Si tratta di dati e non di sensazioni, raccolti da un programma nazionale³ di accertamento della qualità amministrativa, arrivato nel 2005 al quarto anno di attività.

Orbene, *Good Practice* fornisce un posizionamento dell'Alma Mater di straordinario rispetto. Nel periodo 2001-2003 la gestione della contabilità, del personale e della didattica (attenzione, si parla dei costi di amministrazione) ha visto aumentare i costi complessivi del 34 % in media in Italia, mentre a Bologna l'incremento è stato solo del 3,2 %! Di particolare significato è il dato relativo alla sola didattica: + 61% in Italia, + 26 % a Bologna (non si dimentichi che l'arco di tempo considerato ha

³ *Good Practice* (vi partecipano una ventina di atenei ed è volto a valutare l'efficacia e l'efficienza delle attività amministrative degli atenei italiani).

visto la rivoluzione del sistema didattico universitario). Tutto ciò, si badi, a parità di qualità erogata od anche in presenza di qualità superiore.

Il costo dell'amministrazione finanziaria è aumentato in media in Italia del 25 %, mentre a Bologna si è ridotto del 14 %. L'Alma Mater bilancia in questo modo l'aumento dei costi nei servizi alla didattica con la razionalizzazione in contabilità e gestione del personale. Anche questo spiega la minore durezza dell'appuntamento con il bilancio di previsione a Bologna, negli ultimi tempi, rispetto a ciò che accade altrove.

Ci sono aspetti della struttura gestionale che soltanto un nuovo Statuto potrà affrontare. Ad esso dovremo porre il problema di definire con maggior cura la divisione delle responsabilità e una più spiccata snellezza delle procedure.

8. Valutazione, accreditamento e l'inseguimento della qualità

Il nostro Ateneo viene giudicato da agenzie esterne di valutazione (Censis, la rivista Campus, ecc.) tra i più efficienti, complessivamente, tra i grandi atenei italiani. Ovviamente è un risultato gratificante; non tale tuttavia da consentirci di guardare con tranquillità ad un futuro assai prossimo in cui la competizione tra atenei si sposterà a livello europeo e il terreno del confronto sarà la qualità della nostra ricerca, dei servizi didattici, di assistenza agli studenti e di gestione.

Il rischio di questo confronto riguarderà innanzi tutto gli atenei italiani dotati dei più estesi bacini di utenza, e dunque Bologna, in primo luogo, che attrae circa il 50 % dei suoi studenti da fuori regione. E' ben noto quanto sia grave per gli atenei italiani l'handicap finanziario (la dotazione di € per studente è la metà della media europea, 1/3 di ciò su cui possono contare le grandi università del nord Europa), ma non possiamo esitare a dedicare tutte le risorse disponibili a ragionevoli interventi nel campo della qualità, della valutazione e dell'accreditamento.

Nel 2004 l'Ateneo ha dedicato alla valutazione, all'accreditamento ed alla qualità della didattica risorse superiori a 600 mila €. Grazie a tali finanziamenti 30 corsi di laurea sono stati oggetto di valutazione secondo il modello proposto dal CNVSU, mentre il nostro Osservatorio della Didattica ha realizzato indagini e significativi monitoraggi delle carriere studentesche, dedicando un'attenzione particolare alla questione degli abbandoni.

Gli studenti partecipano a questa esperienza generalizzata di valutazione, poiché le loro opinioni contribuiscono dal 2003 alla definizione del finanziamento alle Facoltà.

A questo punto occorre affidare al "programma qualità" della didattica il compito di produrre un avanzamento deciso nella valutazione dei nostri processi formativi, che consideri i risultati dei vari corsi di studio tenendo conto delle risorse didattiche disponibili e del carico didattico.

Anche la valutazione della ricerca e dei dipartimenti è in fase di sperimentazione avanzata, sia attraverso *peer reviews* condotte da esperti esterni e stranieri sia attraverso una procedura di valutazione dell'efficienza scientifica e gestionale messa a punto dal Collegio dei Direttori di Dipartimento e dall'Osservatorio della Ricerca. Nel 2004 questo processo di valutazione ha allocato sui dipartimenti 1,3 M€.

Quest'ultima procedura ha dato luogo a risultati contestati – e talora non senza ragione - in più punti dell'Ateneo. Ci adopereremo a riconsiderarla e a correggerne gli aspetti inadeguati, eventualmente ricorrendo a confronti più omogenei tra ciascuno dei nostri dipartimenti e quelli omologhi attivi in campo nazionale. Tuttavia, la difficoltà dell'operazione non ci deve invitare a concludere che per quieto vivere è opportuno accantonarla.

L'Osservatorio della Ricerca ha appena concluso un anno di lavoro e di concertazione per la definizione nuova ed efficace dell'anagrafe della ricerca, definizione che tiene conto delle specificità di ogni ambito disciplinare. La realizzazione tecnica è in corso d'opera e sarà completata entro l'anno, con l'obiettivo di poter usare i dati, di concerto col Collegio dei Direttori, per la valutazione dell'attività dei Dipartimenti relativa al 2005.

Devo infine esprimere la volontà che il Governo dell'Ateneo integri più decisamente nelle sue decisioni le valutazioni del Nucleo di Valutazione d'Ateneo e che valorizzi più stabilmente il lavoro degli Osservatori.

In definitiva, il peso che i processi di valutazione hanno assunto in tutte le articolazioni della vita complessa di questa sterminata struttura che è l'Alma Mater è ormai rilevante. Si tratta ora di dar loro una forma più stabile ed accettata e di estenderli a tutti i processi fondamentali: ricerca, didattica ed amministrazione.

Si tratta anche di sperimentare con altri grandi atenei forme di accreditamento, per esempio delle strutture didattiche, anche anticipando le modalità che il MIUR ha intenzione di attivare. In tale prospettiva, nella nuova organizzazione dell'Area degli studenti, è prevista l'istituzione di un settore di supporto all'accreditamento e alla qualità di servizi didattici.

Ci muoviamo, dunque, in sintonia con un'analogia e forte convinzione del mondo accademico europeo, confermata nell'incontro di Berlino dei 40 ministri dell'educazione superiore, che pone il tema della *Quality Assurance*, e dunque della valutazione⁴, al centro del processo di costruzione dello Spazio Europeo dell'Educazione Superiore.

Desidero, a questo riguardo, sottolineare il peso che i processi di valutazione hanno assunto in tutte le articolazioni della vita complessa di questa sterminata struttura che è l'Alma Mater. Essi, come in parte già ricordato, intervengono ormai in forma stabile:

- Nel determinare il finanziamento dei dipartimenti, attraverso operazioni di *peer review* condotte da esperti esterni e stranieri e attraverso sistemi di valutazione dell'efficienza didattica e scientifica messi a punto dal Collegio dei Direttori di Dipartimento e dall'Osservatorio della Ricerca;
- Nel determinare parte del trasferimento finanziario alle Facoltà sulla base delle valutazioni condotte dagli studenti;
- Nel classificare i dottorati di ricerca secondo i criteri nazionali che il Nucleo di Valutazione d'Ateneo ha dovuto adottare.

Come si vede, la nozione della valutazione come asse portante di un nuovo sistema gestionale è ormai ampiamente sviluppata. Tuttavia essa deve essere completamente rimeditata poiché l'esperienza recente dell'applicazione ai dipartimenti dei criteri di valutazione ha messo in evidenza incertezze ed esiti contradditori. Non possiamo tuttavia rinunciare a lavorare per potere disporre nei tempi più rapidi che sarà possibile di un sistema collaudato e generalmente accettato.

9. L'internazionalizzazione

La dimensione sovranazionale va considerata un *a priori* comportamentale naturale per chi ha come riferimento immediato la comunità scientifica internazionale.

Con fortunata anticipazione assumemmo qualche anno fa la dimensione internazionale come parametro essenziale per la caratterizzazione del nostro Ateneo, prevedendo che ben presto questa sarebbe stata una delle condizioni per rimanere nella fascia delle grandi università europee. Abbiamo lavorato con lena in questa direzione negli ultimi anni (18,6 M€ nell'ultimo triennio) e i risultati non hanno tardato ad arrivare. Gli studenti stranieri regolarmente iscritti sono aumentati continuamente in questi anni: 3.166 nell'AA 2001-2002 con un incremento del 7,32 % rispetto all'anno precedente, 3.525 nell'AA 2002-2003 con un incremento del 10,2 % rispetto all'anno precedente e oggi essi sono 3.700, dei quali 1.491 arrivano dall'UE e 2.291 da altre aree geografiche.

⁴ Conferenza dei Ministri Europei dell'Istruzione sul "Processo di Bologna", *Realizing the European Higher Education Area*, Berlino, 18-19 settembre 2003.

Nell'ambito dei programmi europei Socrates-Erasmus: gli studenti in uscita sono passati in un anno da 1245 a 1374, quelli in entrata da 1147 a 1437, con un incremento costante di circa il 10% all'anno negli ultimi anni. Ben 109 paesi sono rappresentati nell'insieme dei nostri studenti stranieri. Grazie a integrazioni del nostro Ateneo e a erogazioni del MIUR nel Pacchetto Giovani i nostri studenti che hanno usufruito degli scambi Socrates-Erasmus si sono visti attribuire una borsa più che raddoppiata rispetto ai 120 €mensili dell'UE:nell'AA 2003-4 la borsa è risultata di 270€mese.

Con soddisfazione ricordiamo il riconoscimento che ci deriva dal Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario che ha giudicato l'Alma Mater l'università italiana dotata del più alto grado di internazionalizzazione, ponendo solide basi per costruire una propria identità di università europea: la sfida per un ateneo come il nostro non si colloca, infatti, all'interno dei confini nazionali ma nel contesto del panorama europeo e internazionale. La scelta fatta nel mio programma elettorale del 2000 di porre l'internazionalizzazione tra gli obiettivi principali ha dato frutti copiosi.

Ora il consolidamento del successo di questo piano di internazionalizzazione deve prevedere:

- L'organizzazione di un Dipartimento amministrativo per le relazioni internazionali, che coordini, tra le altre cose, i molti progetti che si sviluppano nell'ambito della Cooperazione Internazionale allo Sviluppo, MAE, MIUR, Regione Emilia-Romagna, Enti locali e ONG.
- Collocazione del Dipartimento per le relazioni internazionali nella Palazzina della Viola entro il 2005.
- La costruzione nell'area dell'ex-Lazzaretto di una residenza per i visitatori.
- Un sistema di incentivi (sotto forma di fondi per la ricerca e personale) per i docenti-ricercatori che contribuiscono all'internazionalizzazione dell'Ateneo.
- Un potenziamento decisivo del nostro programma interno Marco Polo, che ha consentito in 2 anni a 274 ricercatori di trascorrere lunghi periodi all'estero. Un incremento consistente è stato attribuito al programma nel bilancio 2004 e poi nel 2005.
- L'ampliamento del programma di mobilità all'estero per il personale tecnico-amministrativo.
- Incentivazione dei corsi di laurea congiunti, che si concludano con titoli congiunti o con doppi titoli. Ciò aumenta la competitività internazionale del nostro Ateneo.
- Incentivazione dei corsi regolari, dei master e delle *summer-school* in lingua inglese.
- L'ampliamento del Programma Overseas (collegamenti con le Americhe, l'Australia, l'Asia e l'Africa), che solo nell'ultimo anno ha visto incrementare gli studenti in uscita da 94 a 126 e in entrata da 243 a 281.
- Sostegno alla nostra sede di Buenos Aires che è ormai un caso di successo in America Latina.
- Provvedimenti, analoghi a quelli per la ricerca, destinati ad espandere le nostre relazioni internazionali e a scaricare dai docenti il peso della gestione.

Quest'ultima questione mette in evidenza un autentico problema. Mi rendo conto che a partire dagli scambi Socrates-Erasmus fino alla realizzazione di titoli congiunti, summer school, programmi europei, iniziative di cooperazione decentrata, si chiede ai nostri colleghi uno sforzo extra da inserire tra i numerosi impegni didattici e di ricerca. Il numero elevato di colleghi oggi impegnati in attività internazionali ci rassicura sulla consapevolezza diffusa che l'internazionalizzazione è considerata da molti di noi parte integrante dell'identità del nostro Ateneo ma non ci deve far dimenticare quanto tali attività siano spesso oberate da procedure amministrative non semplici e non immediate. Anche per questa ragione intendiamo dar vita al Dipartimento amministrativo delle Relazioni Internazionali di cui s'è già detto.

Molto significativo deve essere considerato l'invito del Ministero Affari Esteri, sostenuto dalla Presidenza della Repubblica, a fondare a Bologna un Collegio di Cina. A questo scopo è già stato costituito un Comitato Promotore che comprenderà alcune alte cariche dello Stato e rappresentanti delle Amministrazioni e delle Istituzioni locali. Intendiamo contribuire a colmare il gap che a livello di interscambio di alta formazione con la Cina si è stabilito tra il nostro Paese e gli altri Paesi europei. L'aumento in un anno da 20 a 50 studenti cinesi iscritti al nostro Ateneo è il primo segno concreto di

una inversione di tendenza. Puntiamo non soltanto ad incrementare lo scambio di studenti, dottorandi e ricercatori con gli atenei cinesi ma anche alla realizzazione di titoli congiunti, alla formazione post-lauream e all'avvio di attività di ricerca in comune.

10. Le risorse finanziarie e il bilancio

Con aristocratico distacco alcuni ritengono che quello delle risorse non sia un vincolo limitante; non tale, in ogni caso, da potere figurare sul proscenio delle questioni più urgenti per il nostro Ateneo. Io non sono, viceversa, di questo avviso e mi trovo più vicino all'opinione dei nostri antichi che pensavano che *deficiente pecunia, deficit omne*.

Questo nostro Ateneo ha attraversato anni di grande gelo finanziario (2002 e 2003, in particolare), in cui le esigenze poste dall'ammodernamento si scontravano duramente con quelle della quadratura di un bilancio oberato dall'incremento della spesa per gli stipendi (improvvisamente accollato dallo Stato agli Atenei) e paurosamente sottodimensionato (circa 40 M€ogni anno!) rispetto alle stesse stime del MIUR. In quel periodo si dovette imporre qualche taglio: di entità lieve, tuttavia, rispetto alla severità che tutti gli atenei – anche quelli sovrafinanziati - dovettero prescrivere ad attività fondamentali, ivi compresa la ricerca.

Per altro, pendeva sul nostro Ateneo un appuntamento finanziario unico ed estremamente esigente: quello con un programma edilizio che il bilancio di quegli anni non avrebbe potuto sostenere per l'impossibilità di far fronte sia agli impegni di parte nostra previsti dall'Accordo di Programma col Governo sia ai costi delle costruzioni non inserite in quell'Accordo.

Con molta soddisfazione, che spero condivisa dai Colleghi, superammo quel passo difficile, pur continuando ad essere segnalati come una delle università migliori, come quella meglio internazionalizzata e come quella che sta operando il decentramento più efficace.

Quello che consegno alla valutazione dei Colleghi è un bilancio tranquillo, che ha potuto accumulare le risorse incrementalì provenienti dal riequilibrio nazionale in una posta speciale dedicata al programma edilizio: 9 M€vi fanno già parte in forma consolidata ed altri 4-5 M€potranno derivare dal nuovo sistema di calcolo del FFO che porta dal 5,54 al 6 % il nostro peso relativo sul FFO nazionale. Va da sé che ogni anno si deciderà se questo fondo dovrà essere utilizzato dal programma edilizio o potrà essere disponibile, magari in parte, per altre operazioni.

Invito i Colleghi a considerare che, mentre quasi tutti gli atenei che potevano attenderli, collocavano gli incrementi di FFO a ripianamento di deficit di bilancio corrente, l'Università di Bologna poteva destinarli agli investimenti.

Li invito altresì a considerare che si tratta di un risultato lungamente studiato e faticosamente perseguito. In esso si danno convegno tutte le caratteristiche più virtuose di questo nostro Ateneo, che credo si possano compendiare nella serietà del lavoro che sanno esprimere le due componenti docente e tecnico-amministrativa. Il risultato, infatti, deriva anche da un oculato e continuo intervento sul bilancio, ma non sarebbe comprensibile se non ricordassimo che il costo per laureato è tra i più bassi in Italia⁵, che altrettanto vale per il costo della gestione amministrativa e che l'immobilizzo di risorse sul personale si attesta a poco più dell'84 %.

L'Ateneo dovrà continuare a porre l'attenzione al bilancio, un'attenzione che dovrà continuare ad essere considerata tra quelle più produttive e dense di futuro, come l'esperienza ci ha insegnato in questi anni. Ora che l'imponente programma edilizio è stato messo definitivamente al sicuro, ci troviamo nelle condizioni per impegnarci in un equilibrato intervento tra ricerca, sostegno alle strutture didattiche sofferenti ed espansione dei servizi.

⁵ I tre atenei con costi inferiori sono di taglia non paragonabile e mancano della Facoltà di Medicina.

11. La formazione post-lauream, l'E-learning e l'educazione ricorrente

Intendiamo proseguire l'esperienza positiva dei master (91 nel 2003, 96 nel 2004) che hanno interessato oltre 1900 giovani laureati del nuovo e del vecchio ordinamento e che hanno realizzato, grazie allo straordinario impegno dei docenti e dei direttori, forme di didattica e di formazione integrata di grande efficacia e novità.

Sono emersi problemi di gestione e di collocazione e tuttavia due dati ci devono stimolare: sono circa 700 le borse di studio erogate nel 2004 col sistema dei *voucher* e sono oltre il 70% gli studenti che trovano lavoro al termine del master. Dobbiamo sostenere questo nuovo sistema dei *voucher* poiché esso accentua il ruolo protagonista dei giovani ed anche delle quattro università della regione riunite nel consorzio Symposium.

E' nella formazione post-lauream che lo spazio europeo della formazione superiore avrà uno dei settori di maggiore espansione. Accanto alle lauree specialistiche e ai dottorati di ricerca, saranno i master, i corsi di alta formazione e i corsi brevi e di alta specializzazione, destinati a personale già in servizio, a tenere il campo.

Intendiamo dar vita ad una struttura che si occupi di questo ampio territorio di iniziative e proposte orientate al mondo delle professioni e che abbiamo riassunto nell'espressione "Università delle professioni". E' il nuovo compito che assegniamo alla Fondazione Alma Mater, insieme con quello di disegnare e quindi coordinare le nuove iniziative di E-Learning dell'Ateneo alle quali è indispensabile attribuire prospettive e risorse adeguate.

Il tema dell'E-learning merita un'appropriata riflessione. I nuovi scenari dell'E-learning, resi possibili dallo sviluppo continuo delle tecnologie digitali dell'informazione e della comunicazione, rappresentano un terreno ineludibile di lavoro per tutte le istituzioni che si occupano di formazione per le radicali modificazioni che introducono nelle modalità di costruzione e di diffusione dei saperi. In questo contesto, si sta progressivamente affermando la consapevolezza che il futuro stesso delle Università dipende fortemente dalla capacità di confrontarsi con le nuove strategie della formazione e della ricerca sostenute dagli strumenti della comunicazione telematica. Basti pensare al fiorire di progetti e iniziative, prevalentemente di carattere privato e concorrenziale rispetto al sistema delle Università pubbliche, al quale si sta assistendo in seguito alla promulgazione delle norme per il riconoscimento dei corsi di formazione a distanza di livello universitario.

L'Università di Bologna è presente nel settore dell'E-learning con iniziative numerose e dotate di sicura qualità formativa e scientifica. Alcuni limiti del lavoro finora svolto sono tuttavia abbastanza evidenti e possono essere individuati nella crescita addizionale che ha caratterizzato il settore, nel quale le iniziative si sono aggiunte le une alle altre senza spesso attivare momenti di confronto e verificare possibili sinergie; nella disomogeneità dell'intervento, che ha visto alcuni ambiti disciplinari positivamente presenti ed altri quasi del tutto assenti dal settore; nella non sufficiente affermazione di un'identità specifica dell'Ateneo nel campo dell'E-learning, per quanto riguarda sia le attività formative, sia la partecipazione a progetti di ricerca a carattere nazionale ed internazionale.

Per superare i limiti indicati, a partire dall'A.A. 2003/2004 è stata costituita una specifica commissione di lavoro col compito di operare a livello di Ateneo in stretta connessione con il prorettorato alla didattica e con il CITAM. La commissione ha già coordinato e realizzato diverse iniziative. Tra esse: il catalogo informatico delle esperienze presenti in Ateneo, un corso di formazione all'E-learning per tecnici e ricercatori, la costruzione di una piattaforma di Ateneo, la partecipazione con esito positivo a importanti bandi di ricerca, il finanziamento di circa trenta progetti di costruzione di *learning objects* elaborati da docenti di diverse Facoltà e Master dell'Ateneo. Occorre oggi proseguire e qualificare ulteriormente l'intervento nella direzione: di assicurare un coordinamento del settore profondamente rispettoso della pluralità dei punti di vista disciplinari, didattici e tecnologici e

nello stesso tempo capace di garantire organicità e un fondamento di riconoscibilità unitaria alle iniziative formative delle diverse articolazioni dell’Ateneo; di costituire progressivamente una struttura decisionale ed amministrativa funzionale sia a promuovere e sostenere le iniziative formative e i progetti di ricerca in campo telematico interni all’Università di Bologna, sia a consentire l’erogazione di formazione con modalità di E-learning ad utenze esterne e a rendere possibile, inoltre, la partecipazione dell’Ateneo a grandi progetti di ricerca e sperimentazione a livello regionale, nazionale ed internazionale; di progettare e supportare la messa a punto e la sperimentazione di prototipi corsuali e la costruzione delle infrastrutture tecnologiche e dei supporti metodologico-didattici necessari per garantire la generalizzazione della sperimentazione all’interno dell’Ateneo.

12. L’informatizzazione dell’Ateneo

Un’università che punta alla qualità dei servizi alla ricerca, alla didattica e agli studenti deve essere pronta a forti immissioni di tecnologia in tutti i versanti della sua complessa attività. La diffidenza verso ciò che è ignoto, l’entità degli investimenti necessari e la mancanza di riferimenti generano talora smarrimento ed esitazioni negli organi di governo.

Ora il già citato progetto *Good Practice* consente questo confronto. L’Alma Mater preleva dalle sue entrate l’1,46 % per i suoi sistemi informativi, contro il 2,07 % della media nazionale, e garantisce tuttavia una qualità erogata superiore alla media. Sfruttando gli effetti di scala e grazie alla buona gestione essa realizza un risparmio “virtuale” di più di 4 milioni di €.

In pochi anni l’Alma Mater ha montato una immensa macchina informatica: 70.000 macchine collegate alla rete d’Ateneo, un traffico di ingresso da Internet di 80 Mbit/sec con punte di 160 Mbit/sec, un traffico in uscita di 50 Mbit/sec con punte di 70 Mbit/sec.

La rete informatica dell’Alma Mater (Almanet) collega tutte le sedi bolognesi e romagnole con fibra ottica ad elevatissima capacità di trasmissione (1 Gbit/sec): si tratta di 160 km di rete realizzati con questa tecnologia. All’interno di ogni sede una rete metropolitana (MAN) ancora in fibra ottica collega tutti gli edifici universitari, adibiti a didattica o ricerca.

Senza alcuna amplificazione, nel suo complesso, per qualità ed estensione, Almanet si colloca ai massimi livelli europei. Per altro, è questa la condizione per lo sviluppo di un’attività di ricerca avanzata in molti settori, nonché di efficienti programmi di E-Learning, un versante sul quale l’Ateneo sta applicando grandi energie.

Una struttura di queste dimensioni e di tanta visibilità mondiale è naturalmente più esposta agli attacchi di eventi imprevedibili e dei pirati informatici che sbarcano dal mondo Internet. Il rafforzamento della sicurezza è dunque diventato il principale progetto di espansione della rete.

Vi provvederà il Progetto Sicurezza in fase di completamento: esso estenderà la sua protezione a tutte le macchine del centro e dei dipartimenti, con una cura speciale per la sicurezza dei *data-base* centrali (carriere studenti, personale, ragioneria).

Uno speciale progetto, sinistramente chiamato di *disaster recovery*, consentirà di garantire comunque l’erogazione dei servizi fondamentali, anche a fronte di eventi di eccezionale gravità.

Il nuovo sistema di iscrizione, Almawelcome, che nel primo anno di applicazione è stato utilizzato dal 75 % degli studenti per iscriversi, ha ora bisogno di estensioni e potenziamenti: tra l’altro, va tradotto in lingua inglese.

Questa nostra Università sa di dovere immettere quote crescenti di tecnologia nelle sue procedure. Lo farà con determinazione poiché ha potuto sperimentare i risultati positivi che derivano da una sua ordinata applicazione.

C’è ora un difficile problema che emerge, difficile per l’ampiezza dei settori coinvolti, la delicatezza delle informazioni implicate e l’entità delle risorse finanziarie necessarie. Parlo del Sistema Informativo Integrato d’Ateneo (SIIA), che riunirà integrandoli tutti i *data-base* d’Ateneo (didattica,

studenti, ricerca, ragioneria, personale e patrimonio). In combinazione con il *datawarehouse* sarà il punto di partenza per ogni decisione sulla gestione dell'Ateneo.

Anche il nostro portale d'Ateneo, un vero e proprio caso di successo (nello scorso settembre i visitatori del nostro Portale sono stati 1.540.000 con un incremento del 48 % rispetto al settembre 2003, 450.000 di questi provenivano dall'estero), deve ora essere ampliato ed arricchito. Dopo la realizzazione della versione inglese, dobbiamo estendere l'insieme degli attuali 200 operatori web per arricchire i contenuti e sviluppare nuovi servizi.

Sono in fase di completamento molte e importanti novità. Non è possibile fare altro che menzionare le principali:

- Il *Contact Center* che, nell'ambito della riorganizzazione del nostro Centro per i Servizi Informatici d'Ateneo (CESIA), rappresenterà l'unico punto di contatto per l'assistenza a tutti i servizi erogati.
- La migrazione sul Portale di altri 30 siti di dipartimento.
- Il Portale delle biblioteche
- Il Sito web dei docenti
- Nuovi siti delle Aree Amministrative
- Nuovi contenuti: servizi linguistici, *E-Learning*, ecc.
- Segreterie amministrative *on-line*, con creazione di una *knowledge base* per la gestione univoca e certificata delle risposte agli utenti.
- Un nuovo motore di ricerca
- Una bacheca d'Ateneo e una bacheca per gli studenti
- Il raddoppio in tempi rapidi del numero degli studenti (oggi sono 25.000) che possono usufruire del servizio di comunicazione interattiva via E-Mail.

13. I sistemi delle biblioteche e dei musei d'Ateneo

Tra la sede storica di Bologna, i 4 poli della Romagna e Reggio Emilia l'Alma Mater possiede: 98 biblioteche, 5.000 posti a sedere, 375 postazioni attrezzate per la consultazione dei cataloghi e la documentazione *on line*. Solo nel 2003 sono state acquistate 222.459 monografie; 297.970 sono state le informazioni bibliografiche inserite in rete e 240.890 i prestiti effettuati.

Un dato particolarmente significativo è quello relativo ai 9.922 abbonamenti a periodici *on line*. Si tratta di riviste il cui testo pieno è disponibile per tutti, studenti compresi, anche da casa. A questi si aggiungono 130 banche dati, generali e disciplinari. Dal 2002 ad oggi, grazie al crescente numero di periodici resi disponibili a testo pieno *on line*, è stato conseguito un risparmio di oltre un milione e mezzo di € con la dismissione di copie cartacee.

Parallelamente alla catalogazione corrente si è provveduto a inserire in rete le informazioni bibliografiche sugli acquisti precedenti. Dal 1999 ad oggi sono state inserite 312.000 notizie.

Intendiamo puntare decisamente alla conclusione di questo grande progetto: al suo completamento il nostro sarà il primo grande Ateneo italiano ad avere in rete tutto il patrimonio bibliografico di tutte le biblioteche.

Una segnalazione particolare merita la catalogazione del libro antico (dalle cinquecentine alle edizioni del 1830). Attualmente si tratta di 7500 notizie. A regime saranno oltre 18.000 con riferimento a tutti gli ambiti disciplinari.

Intendiamo provvedere rapidamente ad un pieno e funzionale inserimento della Biblioteca Universitaria nel sistema bibliotecario d'Ateneo.

I Musei e l'Archivio Storico dell'Ateneo vanno considerati non soltanto come i luoghi dove si concentra la memoria storica dell'Alma Mater ma anche come laboratori per la formazione dei nostri studenti e dei nostri ricercatori. Le collezioni hanno bisogno di interventi di restauro e manutenzione e

le dotazioni devono puntare a sottolineare anche i compiti di promozione culturale rivolta alla più ampia cittadinanza.

14. Il decentramento in Romagna

E' un'opera imponente quella che l'Alma Mater si è assunta in Romagna ed anche un compito storico. Condivisi fin dalle sue prime fasi questo compito di alta caratura sociale e culturale, dotato, per altro, di una preidente prospettiva storica. Nel corso di questi cinque ultimi anni l'Università di Bologna ha presidiato le sue sedi in Romagna con tutti gli strumenti che aveva a disposizione; non soltanto, dunque, con la passione.

Oggi sono più di 20.000 gli studenti che frequentano le sedi decentrate. Non è inutile ricordare che il 65 % degli atenei italiani conta meno studenti di quanti noi ne abbiamo in Romagna. Malgrado il Comitato di Valutazione Nazionale ritenga che quello dell'Ateneo bolognese in Romagna sia uno dei pochi decentramenti universitari coronati da autentico successo, da molti anni l'impresa è esclusivamente affidata alle mani dell'Alma Mater e delle Amministrazioni Locali.

Tuttavia, negli ultimi quattro anni siamo riusciti a raddoppiare il personale docente e ricercatore e più che raddoppiare il personale tecnico-amministrativo. E' uno sforzo da cui non si può prescindere perché chiarisce le intenzioni del Governo dell'Ateneo sul decentramento.

Malgrado questo impegno le strutture didattiche rimangono fragili, alcune al limite dei requisiti minimi, mentre il personale tecnico-amministrativo presenta, rispetto a quello docente-ricercatore, un rapporto che è la metà di quello che si registra a Bologna (0,84).

Pertanto, il programma di riequilibrio d'Ateneo dovrà continuare a svolgere la sua azione, ma dobbiamo prevedere di accelerarne gli effetti con interventi attentamente calibrati sull'uso prudente del bilancio. Per esempio, una parte adeguata delle 100 nuove unità di personale tecnico-amministrativo e dei 66 nuovi ricercatori dovrà essere utilizzata per soccorrere le priorità del decentramento.

In parallelo si dovrà invitare il MIUR a riconoscere che ci sono in Italia casi di decentramento di autentico successo sui quali è utile investire.

Si deve osservare che l'immissione di nuovo personale tecnico-amministrativo è indispensabile per dare senso compiuto allo snellimento delle attività amministrative e gestionali in corso e al parallelo passaggio di competenze gestionali dalla sede centrale ai poli romagnoli.

Emerge oggi un tema centrale per ciò che concerne la Romagna universitaria, ed è quello della realizzazione delle strutture di ricerca. Le declinazioni che si possono dare allo sviluppo di questo tema si collocano in un arco molto esteso poiché devono tenere conto di situazioni molto differenziate. Ciò che non si deve deludere è l'attesa di tanti colleghi che hanno accettato di lavorare nel decentramento e che ora chiedono di potere includere in questo loro impegno anche l'attività di ricerca.

Una parte consistente del nostro programma edilizio riguarda la costruzione dell'Università in Romagna. Dello sviluppo edilizio nei quattro Poli si è già detto nel paragrafo dedicato all'espansione fisica dell'Ateneo. Tuttavia, non posso fare a meno di ricordare qui l'apertura dei cantieri a Forlì, nell'area dell'ex ospedale Morgagni, che doterà quell'insediamento universitario di un campus di straordinaria bellezza, l'inaugurazione dei grandi laboratori di Scienza della Terra a Ravenna, i lavori in fase molto avanzata sull'edificio "Alberti" a Rimini e il progetto delle Facoltà di Ingegneria e Architettura a Cesena ormai in dirittura d'arrivo.

I rapporti tra Poli e Centro dell'Ateneo sono stati talora complicati, soprattutto per effetto di uno Statuto che non poteva prevedere una così rapida evoluzione delle funzioni e soprattutto delle prospettive. Ragionevolezza e buona volontà hanno generalmente trovato la via di accorte soluzioni, a dimostrazione che amministratori avveduti possono convivere anche con norme imperfette, mentre il contrario è impossibile.

Il decentramento con le sue autonomie gestionali offre alla riforma dello Statuto uno dei casi più urgenti di intervento. Non si tratta tanto di estensione dell'autonomia, poiché non è intenzione di

nessuno dissimulare un nuovo ateneo indipendente, ma di chiarire i molti rapporti incerti e confusi che si sono già manifestati e di anticipare le relazioni che dovranno regolare le nuove prospettive di lavoro (per es. il radicamento della ricerca in Romagna).

15. Il trasferimento delle conoscenze

Nella riflessione che in campo internazionale viene effettuata sul futuro dell'università viene ormai riconosciuto un terzo compito fondamentale accanto a quelli storici dell'alta formazione e della ricerca: la valorizzazione della nuova conoscenza e il suo trasferimento.

Correttamente e regolarmente l'Università viene evocata come componente fondamentale ogni qual volta si pone mano ad un progetto di rilancio del territorio, ma da qualche tempo questo avviene con un ingenuo eccesso di attesa, come se la semplice evocazione dell'Università equivalesse ad una formula magica, dotata di un automatico vigore.

Noi siamo consapevoli dell'enorme potenzialità che l'Alma Mater offre al territorio sul quale immediatamente insiste: potenzialità, opportunità, utilità, ma non capacità taumaturgiche.

Dobbiamo innanzi tutto stabilire che senza una buona attività di ricerca non potrà esserci nemmeno un'efficace azione di *knowledge transfer* e che, pertanto, prioritariamente si devono costruire le condizioni perché il ricercatore sia in grado di lavorare possibilmente sul fronte della ricerca internazionale.

Un'efficace azione di *knowledge transfer* postula il consolidamento di una reale tensione in quella direzione, l'organizzazione di una adeguata strumentazione interna e un sistema articolato di relazioni esterne.

Per ciò che concerne le motivazioni fondamentali dell'Ateneo io credo che ancor prima del supporto allo sviluppo del territorio è all'attrazione stabile in esso dei giovani talenti che noi dobbiamo pensare come ad uno degli obiettivi dei prossimi anni di lavoro, o meglio, che noi si debba puntare al primo attraverso quest'ultimo. Un progetto di rilancio dell'innovazione nel nostro sistema industriale e sociale non può prescindere dai temi dei giovani e della cultura dei giovani. Ne discuterò nel paragrafo dedicato al tema dell'Università e Città, ma è opportuno affermare fin d'ora che i tre temi dell'innovazione, dei giovani e della cultura si intrecciano fittamente.

I programmi futuri di lavoro devono comprendere il completamento della riorganizzazione dell'Area della Ricerca, con il *knowledge transfer office* innanzi tutto e con ALMAUE. In parallelo si dovrà muovere l'Università delle Professioni (o del Venerdì, come è stata anche chiamata) per fornire, in collaborazione con altre nostre realizzazioni (ALMAWEB e ALMACUBE, per esempio), il supporto formativo indispensabile all'avanzamento tecnologico e gestionale.

In questa stessa direzione dobbiamo potenziare i servizi di ALMACUBE, il nostro incubatore di nuove imprese giovanili, per il quale dobbiamo immaginare un edificio specifico; sostenere T3Lab, che è un laboratorio di consulenza e ricerca pre-competitiva per la piccola impresa promosso da Associazione Industriali e Università; avviare I-Tech-Off, che è un laboratorio sulla multimedialità cui partecipano Università, Aster e Fondazione Alma Mater; proseguire nella sperimentazione degli *spin-off* accademici.

Quanto al sistema delle relazioni esterne noi oggi disponiamo di un quadro estremamente ampio e solido, che va dalle Associazioni Produttive, ai Governi Locali, alle Camere di Commercio, agli Enti di Formazione, agli Ordini Professionali e alle Organizzazioni sindacali.

In questo quadro vanno inclusi anche i programmi di ricerca applicata derivata dalla Legge Regionale sul trasferimento tecnologico, che ha già generato molti programmi di ricerca applicata cui prendono parte le Università e le industrie regionali: nel solo programma PRITT sono ben 29 i progetti che vedono il nostro Ateneo coinvolto in prima linea.

Rientra in questo settore del trasferimento delle conoscenze la ricerca di nuove forme di collocazione nella società dei nostri dottori di ricerca. Come sappiamo, l'esitazione nell'impiego dei

professionisti con la più alta qualificazione scientifica da parte delle imprese rappresenta ad un tempo la rinuncia ad una opzione fondamentale di innovazione per le imprese e di riduzione del precariato per le università. Nell'ambito dei programmi di trasferimento tecnologico, l'Università si deve fare promotrice di un progetto (analogo al CIFRE francese) che punti ad incentivare le imprese ad assumere dottori di ricerca e in parallelo a stabilire contratti di ricerca con i dipartimenti dai quali i dottori di ricerca provengono. L'esempio dei casi internazionali di successo dovrebbe avere ormai insegnato a tutti che l'innovazione cammina principalmente sulle gambe dei ricercatori e non su quelle dell'imitazione o del mercato.

16. Università e Città

C'è una versione riduttiva del tema del rapporto Università-Città che tende a contrarlo sulla questione cosiddetta di Piazza Verdi. E' chiaro che l'Ateneo dovrà collaborare –come sta facendo- con l'Amministrazione cittadina per trovare soluzioni ragionevoli ad un problema che si trascina da anni senza miglioramenti visibili. Ed è altrettanto chiaro che l'Ateneo si considera la prima vittima di scelte di gestione del territorio, o di mancate scelte, che generano quotidiane difficoltà ai nostri studenti e al nostro personale.

Il tema del rapporto Università-Città deve porre al suo centro, con una serietà e un'urgenza del tutto inedite, il futuro stesso del nostro territorio, e cioè il suo sviluppo economico e culturale. La crisi, che non risparmia nemmeno le *enclaves* più protette, mette in evidenza anche alle nostre latitudini che al centro dei processi di riqualificazione delle società avanzate stanno le Università e i Centri di ricerca.

E' una prospettiva che si sta consolidando anche a Bologna, magari nella lezione povera dell'invito all'Università di "aprirsi alla città", quando è vero, viceversa, l'esatto contrario⁶.

Credo che il riordino della fitta trama dei molti aspetti coinvolti nel rapporto università-città potrebbe concentrarsi sopra un elemento unico: la presenza di tanti giovani in una città che, di per sé, inclina verso la senescenza. L'Università deve presentare i giovani come principale risorsa per lo sviluppo economico e culturale della città e per la sua stabile proiezione in campo internazionale.

Il nuovo atteggiamento dei giovani nei riguardi dell'impresa e dello sviluppo, sperimentato in anni di sostegno ai numerosi *spin-off* accademici, ci porta direttamente al cuore della questione del rinnovamento e dei progetti che oggi si possono concepire: la combinazione stretta tra nuove imprese orientate alle tecnologie avanzate e il sostegno all'imprenditoria giovanile.

E' il solo modo non avventuroso per creare alternative reali e più avanzate ad un ciclo storico così remunerativo a tutt'oggi, ma anche così inquietante per la sua stabile assenza di novità: mettere in campo le energie intellettuali dei giovani, puntare sulla fantasia e sulla libertà delle giovani intelligenze, che un *cursus studiorum* di buon livello ha dotato delle conoscenze professionali più avanzate, che la consuetudine recente con gli ambienti della ricerca individua come il tramite più naturale tra quest'ultima e la società produttiva.

Ma se una società punta sulle risorse dei giovani, non soltanto per alimentare con nuove energie intellettuali modi organizzativi e produttivi convenzionali, ma soprattutto per immaginare, comporre e sperimentare prospettive di sviluppo meno condizionate dall'esistente, allora quella società non può fare a meno di esprimere una cultura che sia immediatamente orientata ai giovani, che sia lucidamente consapevole delle nuove responsabilità sociali che ad essi intendiamo attribuire e che ne rappresenti più da vicino le aspirazioni, i linguaggi e le motivazioni spirituali.

⁶ Il 21 maggio 2004 Howard Newby scriveva che "probabilmente il migliore esempio di ruolo civico dell'università può essere trovato a Bologna" ("Perhaps the best example of the civic role of the university can be found in Bologna").

Se lo sviluppo economico sceglie i giovani come opzione fondamentale, ancorché non esclusiva, allora quella funzione simbolica di rappresentazione e di identificazione deve essere rivolta innanzi tutto ad essi. Per le giovani generazioni la qualità della vita metropolitana è direttamente dipendente dall'effervescenza culturale della città, considerata come il principale elemento di attrazione.

Quando parlo della vivacità culturale, non mi riferisco soltanto alla cultura ufficiale, in verità alquanto anchilosata, ma a quella dei mille circuiti e rivoli giovanili che mantengono elevata la temperatura culturale della città. Sotto questo punto di vista Bologna ha caratteristiche uniche e la sua Università ne è in larga misura la sorgente.

Quello che io propongo è un modello di “**città creativa**”, nella quale innovazione tecnologica e culturale si danno la mano e si rinforzano a vicenda, a disegnare uno spazio attrattivo per i giovani talenti di questo paese. In pochi altri luoghi d’Europa la storia ha concentrato con tanta generosità tutti gli ingredienti fondamentali per un tale progetto: un flusso immenso di giovani che ogni anno attraversa una delle più prestigiose università nazionali, un sistema di imprese florido e reattivo, un aggregato di ambienti di ricerca tra i più avanzati nel paese, una tradizione culturale esigente e diffusa, una consuetudine naturale ai collegamenti cooperativi, una pubblica amministrazione preoccupata di comporre l’efficienza in una visione prospettica dell’evoluzione della società.

Il motore della città creativa saranno i giovani talenti e i due acceleratori sui quali si dovrà premere contemporaneamente saranno l’alta formazione, l’innovazione e la cultura. Un progetto di questa natura non è irrealizzabile, sol che lo vogliano in modo esplicito e convinto i maggiori attori pubblici della città. Esso è stato portato avanti con successo in alcune città d’Europa.

Questo progetto di città creativa viene attualmente proposto dall’Università alle Amministrazioni Locali di Bologna, ma ci pare indispensabile sottolineare che un tema analogo deve essere posto anche alle città della Romagna sedi di Poli Universitari.

17. La riforma dello Statuto

L’Ateneo ha bisogno di riscrivere la sua norma fondamentale. Lo Statuto Generale mostra tutti i segni del tempo ed ora deve essere riformato. Dobbiamo non solo adeguare le strutture dell’Ateneo ai compiti nuovi ed ardui che le università devono affrontare in un quadro di competizione europea che si sta delineando con tanta chiarezza ma anche chiarire i rapporti che dovranno intercorrere tra le varie strutture.

Tuttavia, ancor prima dei nuovi obiettivi cui il nuovo Statuto dovrà puntare è il percorso che si intende imprimere al processo di riforma che deve costituire oggetto di riflessione e di impegno.

La responsabilità della riforma è tutta attribuita al Corpo Costituente formato da Senato e da Consiglio di Amministrazione e tuttavia io credo che non sarebbe opportuno chiudere le operazioni di riforma nell’ambito di quel Corpo, soprattutto nella fase iniziale. Credo che sia indispensabile una fase preliminare di “ascolto” delle istanze, dei suggerimenti e delle tesi dell’Ateneo, e dunque una fase di ampio coinvolgimento di tutte le strutture. Deciderà il Corpo Costituente come organizzare questa fase, per esempio attraverso la nomina di un’apposita Commissione, incaricata di raccogliere e ordinare i materiali e le proposte derivanti dal dibattito in Ateneo, essa potrebbe ordinarli in un elenco di questioni generali da sottoporre al Corpo Costituente.

Tra le questioni più urgenti poste al nuovo Statuto c’è un nuovo disegno degli ambiti di responsabilità degli Organi Centrali (Senato, Consiglio di Amministrazione e Giunta, quest’ultima sostanzialmente priva di poteri e tutt’al più luogo di preparazione delle delibere pressoché invariabilmente assunte dagli altri organi), poiché l’attuale percorso della formazione delle decisioni è eccessivamente lungo e confuso. Anche le norme che regolano la gestione dei Poli decentrati in relazione a quelle generali d’Ateneo hanno un’urgente necessità di una nuova definizione.

Vorrei quindi ricordare altri temi come: il riequilibrio dei pesi tra Facoltà e Dipartimenti, la composizione dei Consigli di Facoltà, la partecipazione dei ricercatori e del personale tecnico-amministrativo all’elezione del rettore ed altri ancora.

Nel prossimo novembre, e cioè a valle della ricostituzione degli Organi Centrali d’Ateneo, il processo di riforma potrebbe mettersi in moto secondo le procedure che ho sopra delineato. La revisione dello Statuto è importante e verrà fatta. Sarebbe un errore di prospettiva politica, tuttavia, anteporlo ai temi che oggi sono quelli autenticamente vitali per il futuro dell’Ateneo (ricerca, bilancio, edilizia). Ci sono colleghi che sembrano immaginare che la riforma dello Statuto abbia una sua immanente e automatica capacità di palingenesi dei comportamenti, ma purtroppo questo non è vero.

Nei prossimi mesi noi dovremo essere impegnati a riorganizzare il nostro sistema della ricerca (è una questione di consapevolezza e di atteggiamenti consequenti), a mantenere ferme alcune scelte già fatte sul bilancio e quindi a dotare le strutture di ricerca e gli studenti di spazi adeguati; diversamente, il migliore sistema di norme non sarebbe in grado di contrastare il declino dell’Ateneo che diventerebbe allora, quello sì, automatico.

18. I rapporti con il Servizio sanitario

1. I rapporti con il Servizio sanitario

Il tema delle relazioni tra Università e Servizio sanitario è cruciale per lo sviluppo non solo della Facoltà di Medicina, ma anche dell’Università nel suo complesso, data la crescente rilevanza di un’ampia gamma di discipline scientifiche per il progresso di linee di ricerca che contribuiscono direttamente e indirettamente a una più efficace tutela della salute. Questo tema, tuttavia, non si presta a facili trattazioni data la complessità dei contesti legislativi, istituzionali, organizzativi e gestionali al cui interno si realizza l’integrazione tra le funzioni di ricerca, didattica e assistenza. Nonostante il rischio di semplificazioni estreme, l’importanza del tema è tale da imporre una sua analisi, volta a evidenziare almeno gli elementi principali della strategia adottata per perseguire gli obiettivi istituzionali della Facoltà di Medicina e dell’Università e a delineare brevemente le linee programmatiche dell’Ateneo per gli anni a venire.

L’attuale mandato rettorale si è trovato ad affrontare l’espansione delle competenze legislative della Regione in materia di ricerca scientifica e di organizzazione dell’assistenza sanitaria. Questa espansione non è dipesa dalla scarsa capacità di un Rettore (o della CRUI nel suo insieme) di opporsi a una ingiustificata compressione dell’autonomia Universitaria sancita dall’art. 33 della Costituzione, ma dalla riforma del titolo V della stessa Costituzione. A seguito di questa riforma, la Corte Costituzionale (sentenza n. 329 del 2003) ha chiarito che le Regioni possono approvare una propria disciplina delle relazioni tra Servizio sanitario e Università, anche sostitutiva di quella statale, purché nel rispetto dei principi fondamentali posti da quest’ultima. La Regione Emilia-Romagna ha esercitato questa accresciuta potestà legislativa, iniziando nel 2003 un iter che ha portato all’approvazione della legge regionale n. 29 nel dicembre del 2004. Questa norma è, al momento, l’univoco riferimento per la definizione delle relazioni tra l’Università di Bologna e il Servizio sanitario della Regione Emilia-Romagna, nel rispetto delle autonomie costituzionali garantite ad entrambe le istituzioni. Soltanto nell’eventualità in cui la Corte Costituzionale dovesse annullare le parti qui in discussione – non è questo il caso dell’attuale impugnativa del Governo - allora la norma statale pre-vigente potrebbe essere utilizzata quale riferimento.

Allo stato, il Rettore dell’Università di Bologna ha il dovere di contribuire all’applicazione della vigente normativa nella definizione degli atti necessari per lo svolgimento delle attività istituzionali dell’Università e della Facoltà Medica. Peraltro, tutti Rettori delle Università regionali si sono conformati a questo principio in occasione dei principali atti successivi all’approvazione della

legge, sottoscrivendo il Protocollo e concorrendo all'intesa sull'atto regionale che disciplina gli organi di governo delle Aziende Ospedaliero-Universitarie. Certamente, nell'esercitare le funzioni previste dalla legge, il Rettore dovrà, come in effetti ha fatto in questi anni, tutelare al massimo grado l'autonomia dell'Università e utilizzare al meglio le sedi di confronto istituzionale – dalla Conferenza Regione-Università fino all'Accordo attuativo locale – per negoziare le condizioni più favorevoli al pieno perseguitamento degli obiettivi propri della Facoltà di Medicina e dell'Università.

Questa piena consapevolezza del particolare rilievo della nuova legge nel determinare gli equilibri di lungo termine nei rapporti con il Servizio sanitario, ha quindi portato l'Università di Bologna negli ultimi anni ad intensificare l'azione di stimolo nei confronti del legislatore regionale affinché il disegno di legge tutelasse, in modo molto organico e incisivo, le prerogative dell'Università e della Facoltà di Medicina. Sotto questo profilo e nel rispetto dell'autonomia del Consiglio Regionale, il testo finale della legge ha fatto propri alcuni dei punti da noi considerati irrinunciabili e che non erano contenuti nelle prime versioni del disegno di legge. Tra questi punti è opportuno ricordare:

- il riconoscimento esplicito dell'autonomia delle Università e i relativi limiti posti alle attività della Regione in tema di coordinamento delle autonomie funzionali operanti sul proprio territorio;
- l'inclusione della collaborazione tra Università e Servizio sanitario tra i principi ispiratori dell'intervento pubblico in ambito assistenziale;
- la definizione di una disciplina organica in tema di relazioni tra Università e Servizio sanitario;
- il concorso delle Università all'elaborazione della programmazione sanitaria in relazione alle attività assistenziali essenziali allo svolgimento delle proprie funzioni e non solo l'espressione di pareri obbligatori;
- il riconoscimento delle specifiche esigenze assistenziali, didattiche e di ricerca delle Aziende Ospedaliero-Universitarie;
- la definizione della disciplina delle Aziende Ospedaliero-Universitarie previa intesa con la Conferenza Regioni-Università (intesa già conseguita e che comporta l'introduzione di un organismo di indirizzo a composizione paritetica tra Regione e Università che si affianca al Collegio di Direzione e al Direttore Generale tra gli organi dell'Azienda);
- il potere di nomina da parte delle Università di un componente del collegio sindacale nelle Aziende Ospedaliero-Universitarie;
- l'obbligo di intesa per l'adozione dell'atto aziendale nelle Aziende Ospedaliero-Universitarie che include la definizione dei Dipartimenti ad attività integrata;
- la partecipazione dell'Università al consiglio di indirizzo degli IRCCS;
- il concorso della Regione al finanziamento di programmi di ricerca e di formazione di comune interesse svolti dalle Aziende Ospedaliero-Universitarie sulla base di indirizzi definiti in sede di Conferenza Regione-Università (il protocollo d'intesa ha già formalizzato un impegno di spesa da parte della Regione per 10 milioni di euro).

Anche se si ritiene che il testo della legge regionale non riconosca in modo adeguato la particolare rilevanza delle attività di ricerca e di alta formazione poste in essere dalla Facoltà di Medicina – e su diversi aspetti della legge alcune perplessità sono condivisibili -, occorre ammettere che il lavoro di confronto iniziato nel 2001 e 2002, abbia consentito all'Università di contribuire alla elaborazione della nuova legge regionale con proposte che hanno aumentato le garanzie di autonomia dell'Università e della Facoltà Medica e hanno contribuito a migliorare gli assetti istituzionali e i modelli gestionali al cui interno si realizza l'integrazione tra attività assistenziali, di ricerca e di didattica. In estrema sintesi, l'Università di Bologna ha ritenuto opportuno perseguitare una ferma difesa della propria autonomia mediante una azione consapevole di confronto culturale e istituzionale

volto a ricercare le soluzioni più idonee a supportare il gravoso impegno dei colleghi della Facoltà di Medicina. In tutte le occasioni in cui si è ritenuto che le soluzioni individuate dalla Regione non fossero condivisibili, questa posizione è emersa in modo limpido. Ciò non ha peraltro comportato l'adozione di posizioni di chiusura aprioristica nelle sedi e nelle circostanze in cui esse avrebbero oggettivamente danneggiato la Facoltà Medica e l'Università.

Per quanto riguarda gli impegni futuri, la possibilità di operare in modo costruttivo e lungimirante richiede in primo luogo un impegno di tutte le componenti della Facoltà Medica volto ad individuare le proposte che ai vari livelli - gestionali, organizzativi e istituzionali - possono consentire ai singoli e alle strutture della Facoltà di perseguire più efficacemente i propri obiettivi istituzionali. Al riguardo, occorre definire un **progetto generale di sviluppo** che ponga in primo piano le necessità e le potenzialità di avanzamento della ricerca e dell'assistenza nei settori di punta. Con la revisione della disciplina dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria - che si conferma luogo privilegiato dell'integrazione tra Università e Servizio sanitario - questo progetto deve in primo luogo prevedere una strategia complessiva della Facoltà per guidare la propria azione all'interno del nuovo assetto di governo che comprende un Collegio di direzione trasformato in organo dell'Azienda, un nuovo Organo di indirizzo a composizione paritetica e la definizione di nuovi confini e competenze dei Dipartimenti ad attività integrata. Questo progetto generale dovrebbe essere discusso e formulato all'interno di **una conferenza** di ampio respiro dedicata agli aspetti sia scientifici sia gestionali.

2. La Facoltà Medica

Ogni discorso sulla nostra Facoltà di Medicina e Chirurgia deve partire dal presupposto che essa è una delle più importanti realtà formative e di ricerca in campo sanitario esistenti nel nostro Paese. Non sono soltanto le dimensioni che occorre considerare, ma la qualità della ricerca scientifica che essa produce e quella del Servizio Sanitario che essa concorre in modo così determinante a garantire. Circa 500 docenti universitari coadiuvati da tutor dipendenti dal Servizio Sanitario provvedono ad impartire attività formative teoriche e pratiche ad un totale di oltre 6000 studenti che si inseriranno, successivamente, in ambiente ospedaliero e territoriale, nei processi assistenziali di diagnosi e cura delle patologie umane, ma anche nella prevenzione, tutela della salute, attività ambientali e di lavoro, igiene, ecc.

Dal 2001 anche la Facoltà Medica ha dato corso alla riforma dei corsi di studio. Nonostante le difficoltà relative alla necessità di concertare i fabbisogni formativi e di individuare le strutture assistenziali di riferimento con il Servizio Sanitario, la riforma ha portato a un costante e significativo aumento di immatricolati (+22% dall'a.a. 2000/01) e di iscritti (+16%), soprattutto grazie alle lauree triennali per le professioni infermieristiche e alla positiva partenza delle iniziative di decentramento in Romagna, contribuendo ad invertire un andamento decrescente che andava consolidandosi.

Un diverso segnale incoraggiante è dato dalla crescita nella capacità di attrazione dei fondi, misurata sulla base dei Progetti per la Ricerca di Interesse Nazionale del Miur che, come è noto, sono al momento il principale indicatore di vitalità scientifica impiegato per la distribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario alle Università. Nel periodo tra il 2001 e il 2003, nell'area delle scienze mediche, i coordinatori nazionali e le unità operative finanziati sono raddoppiati, mentre le risorse acquisite sia dal Miur che dall'Ateneo sono pressoché raddoppiate.

Nonostante questi risultati incoraggianti relativi alle funzioni istituzionali di base - conseguiti peraltro a parità di personale complessivo - siano sintomo di una rinnovata capacità di governo della Facoltà, il futuro ci presenta sfide importanti e complesse che, per semplicità, conviene descrivere distinguendo tra quelle relative all'area pre-clinica e a quella clinica.

2.1 L'Area Pre-Clinica

La formazione e la ricerca pre-clinica rappresentano le basi fondamentali di conoscenza sulla quale vengono innestati gli elementi clinici successivi. Il primo elemento critico che oggi appare

evidente è la scarsa capacità di attrazione delle discipline pre-cliniche nei confronti degli studenti di Medicina. Ne consegue il rischio di una divaricazione dei due versanti clinico e pre-clinico con un impoverimento di entrambe le componenti. Per evitare questo occorre incentivare i percorsi formativi e di ricerca verticali o misti tra le realtà di base e quelle cliniche introducendo meccanismi che favoriscano la preparazione di tesi pre-cliniche da parte degli studenti e che orientino i neo-laureati verso i laboratori di ricerca pre-clinici;

Va segnalato, inoltre, il problema dell'estremo frazionamento della collocazione dei laboratori di ricerca. Tale frazionamento non solo crea la necessità di duplicare strumentazioni e capacità tecniche con forte dispendio di risorse, ma soprattutto allontana l'obiettivo del raggiungimento della massa critica che è, invece, condizione essenziale per tutta la ricerca ma per quella biomedica in particolare. La ricerca biomedica che viene condotta a Bologna è di buona qualità, ma le condizioni infrastrutturali non permettono di conseguire i livelli di eccellenza potenzialmente raggiungibili. Negli ultimi anni sono stati effettuati importanti investimenti in questi ambiti, ma è urgente che l'Università e il Servizio sanitario progettino insieme la realizzazione di almeno una struttura di ampie dimensioni da adibire a **polo scientifico per la ricerca medica pre-clinica** in analogia a quanto già da tempo realizzato in altre grandi città sedi di importanti Facoltà Mediche.

2.2 L'Area Clinica

La formazione e la ricerca in campo clinico sono il terreno sul quale principalmente si realizzano i rapporti e le sinergie con il Servizio sanitario regionale e locale. La qualità dei servizi sanitari è infatti strettamente correlata alla qualità della formazione degli operatori sanitari (medici e non medici), mentre la ricerca è elemento strategico per lo sviluppo della medicina di alta qualità. Le attività clinico-applicative si svolgono in diverse strutture assistenziali in stretto rapporto con il Servizio sanitario, collocate principalmente, ma non solo, nel comune di Bologna.

a) L'Azienda Ospedaliero-Universitaria S.Orsola-Malpighi

La maggior parte dei Docenti clinici opera in questa sede che, quindi, oltre a costituire un ospedale di eccellenza a livello regionale e nazionale, deve svolgere il delicato ruolo di supporto alla formazione e alla ricerca clinica.

Questo grande complesso manifesta oggi alcuni punti ad elevata criticità che occorre affrontare con l'adeguata energia. In particolare, l'obsolescenza di molte strutture e la grave carenza di spazio comportano gravi difficoltà nel collocare alcune attività nuove che potrebbero invece essere essenziali per lo sviluppo di importanti linee di ricerca medica. Ne segue che maggiori spazi vanno identificati anche nelle immediate vicinanze dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria, mentre un più razionale utilizzo degli spazi interni esistenti è fondamentale.

Inoltre, la nascita dell'Azienda USL di Bologna ha modificato il precedente equilibrio tra domanda e offerta ospedaliera in sede locale. Al fine di garantire all'Azienda Ospedaliero-Universitaria il ruolo e i contenuti di offerta sanitaria altamente qualificata indispensabili per la formazione e la ricerca storicamente affermatisi, è necessario che la programmazione sanitaria salvaguardi tale ruolo. Sotto questo profilo ogni utile iniziativa dovrà essere perseguita con vigore.

b) L'Istituto Ortopedico Rizzoli

Un'apposita convenzione con l'IRCCS "Istituto Ortopedico Rizzoli" riconosce l'esistenza di un polo didattico e di ricerca della Facoltà Medica dedicato al settore dell'Ortopedia.

Lo IOR è l'unico IRCCS italiano nel settore della Ortopedia e costituisce un importantissimo riferimento nazionale ed internazionale grazie anche al contributo fondamentale di oltre venti docenti universitari e di circa cento tra specializzandi e giovani ricercatori che vi conducono la propria regolare attività. Il ruolo dell'Università in quella sede deve essere tutelato e ulteriormente potenziato.

Al riguardo, è fondamentale che la nuova forma gestionale sia funzionale al sostegno dell'attività di ricerca e di didattica di cui sopra. In questo senso, la presenza dell'Università nell'organismo di indirizzo previsto tra i nuovi organi di governo degli IRCCS, rappresenterà una prima e fondamentale garanzia a tutela del contributo apportato dal personale universitario.

c) Il Presidio Ospedaliero Bellaria

Un'altra convenzione è in essere tra l'Università e l'Azienda USL di Bologna per le attività che si svolgono presso il Presidio Ospedaliero “Bellaria”.

L'Università è intenzionata ad aumentare notevolmente il proprio impegno in quella sede attraverso la nascita del polo didattico e di ricerca sulle scienze neurologiche. Il progetto concordato tra l'Università e l'Azienda USL ha l'obiettivo di dare a Bologna uno dei più importanti centri di scienze neurologiche del Paese. Per mettere questo centro nelle migliori condizioni per sviluppare le sue attività di ricerca, didattica ed assistenza l'Università ritiene opportuno che esso acquisisca uno “status” di autonomia tecnico-scientifica e gestionale particolare, pur mantenendo strette relazioni funzionali con l' Azienda USL.