

Verso una eccellenza sostenibile

Riflessioni programmatiche per il rettorato 2006-2010

del prof. Guido Trombetti - Magnifico Rettore dell'Università degli Studi di Napoli Federico II

Il futuro che ci attende

Nel 1988 i rettori delle Università europee firmarono a Bologna una Magna Charta delle Università, il cui primo punto recitava: *"l'avvenire dell'umanità, al concludersi di questo millennio, dipende in larga misura dallo sviluppo culturale, scientifico e tecnico che si svolge in quei centri di cultura, di sapere, di ricerca che sono divenuti vere università"*. È ribadito in modo energico un principio su cui tutti, almeno a parole, convengono: l'Università è al centro dello sviluppo culturale, sociale ed economico della società moderna. La seconda parte dell'affermazione evidenzia però che non tutti i *"centri di cultura, di sapere e di ricerca"* possono essere considerati *"vere università"*. La domanda che oggi molti si pongono è proprio: **che cos'è una VERA Università?**

- L'Università italiana è da molto tempo sottofinanziata. Con sempre maggiore insistenza viene chiesto agli atenei di impegnarsi per trovare sul mercato le risorse di cui hanno bisogno. Quale rapporto deve esistere in una VERA Università tra la formazione e la ricerca, intese come bene pubblico, e la formazione e la ricerca, intese come servizi da vendere? La mia opinione è semplice. L'Università produce beni pubblici; quindi è essa stessa un bene pubblico e tale deve restare. Ciò non significa sottovalutare l'importanza dei rapporti con il mondo esterno. Tutt'altro. Proprio perché è un bene pubblico l'Università deve perseguire l'interesse pubblico. E quindi tenere sempre ben presenti le esigenze del mondo del lavoro, del mondo produttivo e più in generale della società. Il punto è porre tali rapporti su piani paritetici. Lo sviluppo sarebbe a forte rischio se subordinato a logiche di mercato. Si avrebbe come risultato il declino di aree di grande rilevanza culturale, comunemente dette della ricerca di base, i cui risultati sono in generale poco appetiti dal mercato. Ed il cui declino anticiperebbe quello di tutta la ricerca e quindi dell'intero Paese. Alcune aree già oggi soffrono ristrettezze insopportabili. Sia chiaro, non penso che possano esistere zone franche in cui chiedere senza mai essere valutati. Questo è un lusso che non si può più consentire a nessuno.

- L'autonomia dunque non può comportare l'abbandono da parte dello Stato. Se l'Italia intende competere con i paesi più avanzati, occorre che le Università italiane siano messe in grado di competere con quelle di tali paesi. A tal fine è necessario che il governo, come richiesto dalla CRUI, elabori un piano pluriennale di crescita dei finanziamenti agli Atenei (almeno il 10% all'anno di incremento del FFO per 5 anni). La gestione di finanziamenti pubblici va sottoposta a severi controlli attraverso la valutazione. Ciò per garantire che le risorse siano effettivamente utilizzate per realizzare i cambiamenti necessari. **In sintesi, mai più risorse senza cambiamenti, mai più cambiamenti senza risorse.**

- La riforma dell'ordinamento didattico è intervenuta sull'unità del percorso formativo. Se ai corsi di primo e secondo livello aggiungiamo i dottorati, le scuole di specializzazione, i master universitari, i corsi di perfezionamento, si comprende come sia diventata fortemente articolata l'offerta formativa. E come stia crescendo l'impegno nella formazione permanente. Anche qui va fatta chiarezza. Da molte parti si indica come un difetto dell'Università italiana una eccessiva distanza tra i contenuti dei corsi e le concrete esigenze del mondo del lavoro. A mio avviso molto si sta facendo in questa direzione; molto resta da fare. Alla Federico II ogni anno circa 900 studenti fanno un'esperienza di stage o tirocinio presso un'impresa o un ente pubblico. Deve essere però chiara una cosa. Non dobbiamo preparare tecnici iperspecializzati privi di strumenti culturali, bensì laureati formati in modo da saper rispondere alle esigenze di aggiornamento. **E poi, non dimentichiamolo mai, una**

VERA Università ha il fondamentale compito di formare le coscienze critiche del paese.

- Lo spazio della ricerca da sempre è uno spazio internazionale. La crescita della mobilità degli studenti ha aperto anche uno spazio internazionale della formazione. E fornisce un'occasione straordinaria per integrare esperienze individuali e collettive, culture, religioni. L'internazionalizzazione è uno degli aspetti più qualificanti nel documento di programmazione triennale 2007-2009, ed entra in modo significativo nei sistemi di valutazione della ricerca e dell'offerta formativa. **Una VERA Università sarà sempre di più giudicata per la capacità di intensificare i flussi di ricercatori e studenti nello spazio internazionale.**

- L'Università ha sempre costruito i propri sistemi di gestione con un orizzonte temporale di lungo o lunghissimo periodo. I corsi di laurea erano progettati per durare un tempo illimitato. I professori erano incardinati su una disciplina "*usque ad mortem*". L'Università era concepita quasi fosse un universo praticamente immutabile. Nel giro di vent'anni tutto è cambiato. L'Università è diventata un cantiere perpetuo. Ciò obbliga a ripensare gli strumenti e i metodi di governo. **Una VERA Università dovrà saper combinare una visione di lungo periodo con una capacità di adattamento continuo. Dovrà saper coniugare efficienza e creatività.**

- L'Università invecchia progressivamente. Senza giovani non ha futuro. Ha la necessità di inserire al ritmo necessario giovani di talento. Contemporaneamente deve garantire stimoli di carriera ai tanti che lavorano con passione ed efficacia. Sia chiaro, non è serio promettere tutto a tutti. Non è nemmeno serio, però, chiedere che si lavori senza sapere se e quando ci sarà l'occasione per progredire. Una VERA Università non può tirare avanti sperando che qualcun'altro provveda. E nel frattempo distruggere risorse preziose di competenze e di motivazioni. **Una VERA Università deve poter programmare il proprio sviluppo.**

Questi, toccati con rapidi cenni, sono temi complessi per i quali non esistono risposte facili. Ogni Ateneo deve scegliere una propria linea di azione ricorrendo all'autonomia come metodo di governo dei processi. **Ciò che va disegnato è un modello di eccellenza sostenibile.**

Non dobbiamo farci spaventare dalle sfide. Né dalle difficoltà. La Federico II possiede una enorme risorsa, la sua complessità. 3 poli, 13 facoltà, 87 dipartimenti, 85 corsi di laurea, 78 corsi di laurea magistrale, 68 master, 26 scuole di dottorato, oltre 3.000 professori e ricercatori, circa 4.700 tecnici e amministrativi, 530 aule, oltre 100 biblioteche, centinaia di laboratori didattici e di ricerca. E ancora, straordinaria ricchezza, circa 100.000 studenti. La complessità dell'Ateneo è il punto di partenza di ogni riflessione e di ogni azione. Nella complessità si annidano i problemi. Nella stessa complessità sono presenti le soluzioni. In questi anni ho trovato sempre nell'Ateneo le competenze per realizzare qualsiasi progetto. Partendo da una convinzione elementare: **una VERA Università deve porre al centro di ogni programmazione due soggetti, lo studente col suo processo di apprendimento e il ricercatore con la sua creatività.**

La qualità dell'apprendimento

Ogni Università dovrà predisporre, entro il 30 giugno 2006, un programma triennale che, tra l'altro, deve tendere a qualificare e razionalizzare l'offerta formativa. Il sistema di valutazione nazionale dei corsi di studio farà uso di precisi indicatori. Ad esempio, l'attrazione esercitata dai corsi di laurea magistrale dell'Ateneo sugli studenti di altre Università. Sarà possibile affrontare con successo la valutazione esterna solo se svilupperemo una sempre più intensa attività di autovalutazione.

Ogni volta che riceveremo risorse per le nostre attività ci saranno chiesti dati per valutare il nostro operato. Oltre che essere la condizione necessaria per l'accesso a quote di finanziamenti, l'onerosa predisposizione di documenti di valutazione sarà compensata da una

maggior efficienza di gestione e trasparenza dei meccanismi decisionali. Il nostro Ateneo ne ha tutto da guadagnare.

La pratica dell'autovalutazione è già in atto. Il monitoraggio dei processi formativi si basa su informazioni aggiornate. Allo scopo è stato realizzato il cruscotto direzionale, uno strumento informatico utilissimo, già dall'inizio dell'anno a disposizione delle Presidenze. Alle facoltà e ai corsi di laurea tocca sempre di più il compito di predisporre piani di miglioramento sulla base dell'analisi dei dati e del confronto con gli studenti. Occorre anche utilizzare appieno le nuove possibilità di azione derivanti dalla trasformazione delle Presidenze di Facoltà in centri di spesa. **L'autovalutazione, dunque, come metodo per il governo della qualità della didattica.**

L'informatica nei processi formativi

Le tecnologie informatiche possono contribuire ad accrescere la qualità della didattica in molti modi:

a) nella comunicazione tra docente e studente. Si pensi all'uso della posta elettronica. Ancor più a quello del *sito docente*. Quest'ultimo è uno strumento prezioso la cui utilizzazione va fortemente incentivata. Al fine di favorirne l'uso capillare un gruppo di lavoro del Centro Servizi Informativi ne sta realizzando una versione ancora più semplice e flessibile;

b) come strumento di supporto allo studio ed alla ricerca. Si pensi al grande successo della biblioteca virtuale SireLib, che, realizzata nel giro di qualche anno ed affiancata da una politica di investimenti per l'acquisizione delle risorse digitali, ha reso accessibili in rete, negli ultimi tre anni, oltre 24.000 riviste. La creazione, poi, di un Open Archive, renderà disponibile *on line* la produzione didattica e scientifica dell'Ateneo, incluse le tesi di dottorato. Con SireLib la nostra Università è all'avanguardia in Italia per la tecnologia di gestione delle risorse digitali. Questa preziosa iniziativa deve saldarsi ad una politica coordinata a livello centrale degli acquisti e degli abbonamenti cartacei;

c) nel dar luogo ad un vero e proprio spazio di apprendimento, secondo le diverse modalità di attuazione che vanno sotto l'ampia etichetta dell'e-learning. Negli ultimi anni sono state attuate, anche se in modo un po' disorganico, molte sperimentazioni. Grazie ad esse docenti e studenti hanno comunque acquisito dimestichezza con le potenzialità ed i problemi connessi con l'e-learning. Sono stati svolti corsi di informatica di base e di inglese. Sono stati realizzati corsi a distanza sperimentando varie piattaforme tecnologiche e varie modalità di interazione. A valle di queste sperimentazioni è stato formulato col progetto MODEM un quadro di riferimento generale entro cui collocare tutte le esperienze. A partire da esso è necessario avviare ora, e rapidamente, una politica unitaria. Lo dico chiaramente. Non amo gli atenei telematici. Dove la ricerca è assente. Dove si spezza quella sintesi armonica tra produzione e diffusione della conoscenza che è da secoli la forza caratteristica delle Università. Proprio per questo, in prospettiva, dobbiamo creare la struttura di una vera e propria Università telematica che integri e supporti la didattica tradizionale. Senza sostituirsi ad essa. **Le Università puramente telematiche non saranno mai VERE Università.**

L'e-learning può essere un forte ausilio anche nella strategia dell'internazionalizzazione. Si pensi, per fare soltanto un esempio, alla collaborazione con i paesi in via di sviluppo. Come nell'ambito di quella straordinaria impresa che è stata la realizzazione della Facoltà di Medicina e Chirurgia in Uganda. Questa avventura è partita come un sogno. Oggi è una realtà e la considero una delle cose più belle fatte in questi anni. Il merito va ascritto ai tanti colleghi che hanno donato con assoluto disinteresse il loro lavoro. E più di tutto alla generosità e alla tenacia di Luigi Greco. Unico nome che troverete in queste pagine. E speriamo di andare in Uganda con altre Facoltà.

Per fare tutto ciò occorre ovviamente un impegno dei docenti. Ed un rilevante sforzo finanziario. Va smentita la tesi ingenua che l'e-learning richieda soltanto un po' di tecnologia ed un tutor, più o meno improvvisato. È necessario perciò sensibilizzare opportunamente le istituzioni pubbliche e private a fornire il loro sostegno.

I servizi agli studenti e il diritto allo studio

La qualità della didattica dipende molto dalla qualità dei servizi agli studenti. Il processo di apprendimento non si esaurisce nella lezione o nello studio individuale. Non segue più una linea retta, fissata una volta per tutte al momento dell'immatricolazione. Lo studente ha un bisogno crescente di informazioni, di assistenza e di spazi. Per questa ragione, piuttosto che fissare un traguardo, occorre muoversi nella direzione del miglioramento continuo, soprattutto rispetto alle principali criticità, ovvero gli abbandoni degli studenti e le prospettive di occupazione dei laureati.

Per ridurre gli abbandoni vanno potenziati l'orientamento, il tutorato, il diritto allo studio, e va decisamente migliorata **la sostenibilità dei percorsi didattici**. Vanno potenziate le azioni di orientamento in ingresso già svolte dal SOF-Tel, dalle facoltà e dai corsi di studio. E' importante proseguire sulla strada già intrapresa di utilizzare le borse part-time per fornire agli studenti servizi di informazione aggiuntivi rispetto a quelli già esistenti. Attualmente l'Ateneo dispone di 530 aule per oltre 42.000 posti studente. Si tratta di un'offerta già ampia, che gli interventi edilizi in corso amplieranno significativamente. E' stato prodotto in questi anni uno sforzo notevole attrezzando molte aule informatiche e cablando gli spazi didattici. Tale sforzo non si deve arrestare.

Un fattore che incide sugli abbandoni, ma ancora di più sulla capacità di attrazione di studenti fuori sede, è la carenza di servizi e di strutture di accoglienza. Su questo versante occorre proseguire l'azione sinergica col Comune, e più ancora con la Regione, a cui compete la cura del Diritto allo Studio. Per essere concreto, penso alle residenze ed alle borse di studio. Per le residenze la Regione ha già messo in cantiere un aumento di circa 300 posti letto. E' auspicabile anche un aumento sensibile del numero di borse di studio. Un'altra iniziativa, in cui coinvolgere tutte le forze presenti sul territorio, è mettere in rete i servizi di accoglienza e del tempo libero oggi disponibili in città per gli studenti. Le informazioni devono, ovviamente, essere facilmente accessibili, anche in lingua inglese. Se facciamo dell'accoglienza uno dei nostri impegni principali, il nostro Ateneo può diventare un polo di attrazione non solo per gli studenti campani, ma anche del Mediterraneo e dell'Europa.

Più difficile è dare una risposta sulle prospettive di lavoro. Sia ben chiaro, gli Atenei non sono agenzie per l'occupazione. Possono però favorire l'inserimento professionale in un contesto nazionale ed europeo con alcune azioni:

- a) potenziare l'orientamento in uscita, attuando anche un servizio di *placement*;
- b) aumentare il numero di convenzioni con imprese ed enti per stage e tirocini;
- c) facilitare l'apprendimento delle lingue;
- d) utilizzare al meglio i master, in relazione alle esigenze del territorio.

Per concludere voglio ripetere un concetto semplice ma estremamente importante per la carriera dello studente.

Le facoltà e i corsi di studio, a partire dall'esperienza di questi ultimi anni, devono impegnarsi a rivedere i percorsi didattici in funzione della loro reale sostenibilità.

Competere nella ricerca

Per fare ricerca sono necessarie strutture organizzative, attrezzature scientifiche, biblioteche, reti telematiche. Ed ovviamente, risorse finanziarie adeguate. In un Ateneo di grande tradizione come il nostro buona parte di queste condizioni sono soddisfatte. Se però si vogliono mantenere gli attuali livelli di eccellenza occorre migliorare in continuazione. Rendere sempre di più la nostra ricerca capace di attrarre investimenti. Questa sfida accomuna tutte le aree culturali, nessuna esclusa.

Il finanziamento diretto della ricerca è ormai quasi del tutto affidato alla competizione dei gruppi di ricerca nei progetti regionali, nazionali o europei. In questo quadro l'Ateneo deve creare le condizioni al contorno

perché i ricercatori possano lavorare al meglio. In altri termini, l'Ateneo, attraverso risorse strutturali, infrastrutturali ed organizzative, deve fungere da volano. Va in questa direzione la scelta compiuta dal CdA di mettere un milione di euro a disposizione del cofinanziamento dei progetti PRIN. Non dimentichiamo che uno degli indicatori previsto dal piano triennale per la valutazione della ricerca è proprio il numero di docenti che hanno avuto un giudizio positivo su PRIN, FAR e FIRB. Un altro strumento sarà fornito dalla convenzione che presto andremo a stipulare con l'Istituto Cassiere per il servizio di cassa. La convenzione consentirà ai dipartimenti e alle altre strutture di potersi giovare di anticipazioni finanziarie, spesso indispensabili per utilizzare al meglio i finanziamenti dei progetti. Come si sa in genere i soggetti finanziatori prevedono versamenti solo dopo l'effettuazione di parte della spesa o "a saldo". Naturalmente sarà necessario fissare un tetto massimo sostenibile e valutare la capacità delle strutture di far fronte agli impegni assunti. Nella direzione di snellimento dei mezzi di pagamento sarà la prossima disponibilità della carta di credito per i dipartimenti e le altre strutture. Queste iniziative, ovviamente, vanno integrate con altre azioni. Per fare qualche esempio significativo, occorre:

- promuovere una politica del reclutamento, a cominciare dal dottorato, che favorisca l'ingresso dei giovani talenti;
- offrire il supporto organizzativo necessario per cogliere al meglio tutte le occasioni disponibili per il finanziamento dei progetti di ricerca;
- monitorare e porre a disposizione della comunità scientifica i dati analitici (produzione scientifica, finanziamenti ai programmi di ricerca,) necessari per l'autovalutazione dell'attività di ricerca.

La ricerca, l'ho già detto in altre occasioni, si fonda sulle idee. E le idee, quelle nuove, rischiose e fertili, appartengono principalmente ai giovani. Alla formazione dei giovani ricercatori bisogna prestare una cura particolare. Negli ultimi anni ci siamo sforzati di farlo. Si pensi, ad esempio, che siamo ai primi posti in Italia per numero di borse di dottorato. Adesso occorre valorizzare appieno le attività delle Scuole di dottorato, strumento di coordinamento delle attività dei dottorati, e la loro internazionalizzazione, condizione indispensabile per attrarre le migliori intelligenze.

Ma la "competizione per l'eccellenza" richiede anche altro. Per accedere ai finanziamenti, nazionali ed internazionali, è oggi necessaria un'organizzazione che singoli gruppi di ricerca non sempre possono avere.

Ancora, l'utilizzazione sempre più diffusa, e condivisibile, dei meccanismi di valutazione rende necessario il monitoraggio costante delle attività di ricerca, che è anche un utile strumento di indirizzo per gli organi di governo.

La ricerca ha come obiettivo primario l'accrescimento delle conoscenze. Per questa ragione va preservata e incentivata la ricerca mossa dalla curiosità e dalla creatività dei ricercatori. Tuttavia, non va dimenticato che nella società di oggi la conoscenza è anche un potente strumento di sviluppo economico. Anzi, è il motore stesso delle economie avanzate. Per tale ragione un grande Ateneo come la Federico II non può trascurare il ruolo che è chiamato a svolgere per la crescita economica e sociale del territorio in cui è insediato. Va quindi perseguito con pazienza e tenacia il raccordo tra i gruppi di ricerca del nostro Ateneo e i soggetti pubblici e privati che operano sul territorio. Tale rete di collaborazione deve costruire occasioni per la proiezione esterna delle competenze e delle conoscenze presenti. E' già stato varato un regolamento spin-off, facendo tesoro delle esperienze più avanzate esistenti in Italia e all'estero. Inoltre è stata costituita una commissione per promuovere l'impiego economico dei risultati di ricerca e per incoraggiare i nostri laureati a sviluppare iniziative imprenditoriali. Ovviamente, sarà necessario reperire spazi adeguati perché le idee imprenditoriali possano essere incubate. Questo problema può essere risolto anche con convenzioni con enti esterni.

Sviluppare azioni concrete in queste direzioni è un compito dell'Ateneo nel suo complesso, ed in questi campi può essere utilizzata al meglio l'articolazione in Poli. Bisogna intensificare azioni in parte già intraprese per realizzare:

- strutture che assistano i ricercatori, dalla presentazione delle proposte di finanziamento fino alla loro rendicontazione;
- un'anagrafe della ricerca d'Ateneo, comprensiva delle strutture, delle competenze e dei prodotti.

Per trasformare l'esperienza fatta nell'organizzazione dei dati trasmessi al CIVR da episodica ad azione di sistema è stato istituito l'**Osservatorio Permanente sull'Attività di Ricerca** che, in collaborazione con i Poli, ha una funzione di monitoraggio e di indirizzo sulla politica della ricerca dell'Ateneo. E' importante verificare puntualmente lo sviluppo della nostra attività di ricerca sulla base degli indicatori previsti. **Gli eccellenti risultati dell'analisi del CIVR provano al di là di ogni dubbio che la Federico II ha tutto da guadagnare da un sistema di valutazione accurato.**

Infine, un grande Ateneo non può perdere l'appuntamento con il nuovo programma comunitario di sostegno 2007/2013 dell'Unione Europea. In sinergia con i Poli, va predisposto un piano strategico che candidi la nostra Università alla realizzazione delle scelte che, in tema di ricerca ed alta formazione, farà l'Amministrazione Regionale. Tutto ciò in una visione solidale dell'utilizzazione dei finanziamenti pubblici e privati che il nostro Ateneo riuscirà ad attrarre. La valorizzazione della ricerca applicata in un sistema federativo solidale produrrà, come già accade, risorse aggiuntive per i gruppi impegnati nella cosiddetta ricerca *curiosity-driven*. **Del resto, solo sviluppando tutta la filiera della conoscenza potremo mantenere sempre fertile il terreno comune dal quale le idee dei nostri ricercatori si alimentano ogni giorno.**

Il contributo del personale tecnico-amministrativo

Nessun obiettivo di eccellenza è perseguibile senza le conoscenze e le competenze delle persone. In un sistema complesso come quello della Federico II al personale tecnico-amministrativo tocca un ruolo estremamente delicato. Soprattutto continuare a ridurre la deriva burocratica a cui naturalmente il sistema tende per le sue grandi dimensioni. Eccellenza vuol dire imparare a ragionare non per procedure ma per problemi, passare dall'ottica del compito all'ottica del servizio, mettere in primo piano le esigenze delle persone che abbiamo di fronte. Per proseguire in questa direzione vanno potenziate tre linee di intervento già sperimentate negli ultimi anni:

- a) lo snellimento delle procedure, con una riorganizzazione delle attività più critiche. Penso alle segreterie studenti, con un potenziamento delle attività di informazione e di orientamento;
- b) l'informatizzazione delle procedure e lo sviluppo della comunicazione via e-mail. Un esempio da estendere è l'immatricolazione on-line realizzata lo scorso anno, con un risparmio notevole di risorse impegnate e con l'eliminazione delle file agli sportelli;
- c) la formazione del personale, sviluppata con metodi innovativi: addestramento via e-learning, apprendimento di gruppo, coinvolgimento in progetti di qualificazione.

Come già è accaduto in passato tali azioni dovranno essere attuate nel rispetto dei diritti sanciti nei contratti di lavoro e all'interno di un quadro di corrette relazioni sindacali. Inutile dire che è indispensabile anche una politica di incentivi. Il personale tecnico-amministrativo soffre di un livello retributivo tra i più bassi del pubblico impiego. La qual cosa è priva di ogni giustificazione. I progressi del sistema bibliotecario, dell'informatica e dell'edilizia sono stati possibili anche grazie alla qualità del personale tecnico e amministrativo.

Le sfide trasversali

Per sviluppare l'eccellenza nella didattica e nella ricerca è necessario affrontare, e vincere, almeno tre sfide: l'internazionalizzazione, l'edilizia, il reclutamento.

La prima sfida: l'internazionalizzazione

Se dovessi fare un solo esempio di una sfida da vincere nei prossimi

anni, penserei all'internazionalizzazione. Innanzitutto internazionalizzazione della ricerca, con alcune azioni concrete:

a) facendo crescere la nostra partecipazione a programmi di ricerca internazionali. Dell'importanza del VII Programma Quadro dell'Unione Europea abbiamo già parlato. Un ruolo essenziale dovranno svolgere i Poli, utilizzando la prevista anagrafe delle competenze e dei risultati della ricerca, per promuovere una intensa attività di comunicazione verso l'Europa e verso il Mediterraneo. La Federico II possiede grandi attrezzature, laboratori di ricerca e competenze specialistiche che dovranno essere valorizzate opportunamente all'interno di reti internazionali di cooperazione;

b) sviluppando i dottorati e le scuole di dottorato in un'ottica internazionale. Incrementando le convenzioni con Università straniere, attraendo studenti di altre nazionalità, chiamando docenti stranieri a far parte dei collegi e favorendo la mobilità internazionale dei nostri dottorandi.

La seconda linea per lo sviluppo internazionale del nostro Ateneo riguarda la didattica. Sarà necessario potenziare ulteriormente la mobilità degli studenti nell'ambito del programma Socrates/Erasmus. Il principale problema per attrarre studenti stranieri è quello dell'accoglienza. Per rispondere a questa esigenza è in corso di costituzione un servizio denominato **International House**, che avrà cura di fornire allo studente straniero tutte le informazioni ed i servizi per facilitare il suo soggiorno nella città di Napoli. L'International House funzionerà come uno sportello unico, dove lo studente straniero troverà le risposte a tutte le sue esigenze, dall'alloggio all'apertura del conto bancario, al visto di soggiorno, fino a tutte le informazioni sull'Ateneo. Per rendere più semplice l'inserimento si potrebbe lanciare un programma "*Adotta uno studente straniero*", affidandone la realizzazione al Consiglio degli Studenti.

Un'ulteriore leva su cui sarà necessario operare è costituita dai master. Sicuramente c'è uno spazio di azione per progettare master a valenza internazionale, capaci di attrarre studenti di altri paesi, ivi compresi quelli in via di sviluppo, ed in particolare gli studenti del Mediterraneo.

Decisivo sarà il contributo del personale amministrativo e tecnico. Conoscenza della lingua inglese, delle procedure e degli ordinamenti degli enti europei, snellimento delle procedure amministrative e gestione del portale internazionale sono le sfide che attendono l'amministrazione.

Infine, l'internazionalizzazione dell'Ateneo potrà svilupparsi in congiunzione con analoghi programmi regionali. Le conoscenze e le competenze presenti nell'Ateneo possono efficacemente aiutare il contesto produttivo regionale ad inserirsi nella competizione globale. In tal senso vanno anche sviluppati i programmi di trasferimento dei risultati della ricerca e la realizzazione di spin-off. Più in generale l'Università dovrà fungere da traino per gli Enti Locali, ed in particolare per il Comune, perché sostengano in modo concreto ed efficace la politica dell'internazionalizzazione in una città complessa come Napoli.

Se riusciremo a vincere la sfida dell'internazionalizzazione avremo dato al nostro Ateneo solide basi per affrontare il futuro.

La seconda sfida: l'edilizia

L'attività edilizia è un *continuum* che in generale si estende su tempi non brevi e coinvolge diverse amministrazioni. Pertanto è sempre difficile assegnare meriti e responsabilità o separare in modo netto le cose fatte da quelle da farsi. Quello che mi sento di affermare è che durante gli ultimi cinque anni l'edilizia ha compiuto molti passi in avanti. Talvolta completando iniziative del mio predecessore. Tal altra aprendo strade nuove.

In particolare, con riferimento al Polo delle Scienze e delle Tecnologie, all'inizio del mio mandato è stata inaugurata la nuova sede di Ingegneria ad Agnano. Nel campus di Monte Sant'Angelo si sono conclusi i lavori ed è stata arredata la nuova sede del Dipartimento di Biologia Strutturale e Funzionale. Sono in fase avanzata i lavori per la realizzazione del grande Aulario. E' stato inoltre ultimato il progetto della

nuova sede del Dipartimento di Area Geologica e della Centrale Tecnologica, che andrà tra breve in gara.

Per quanto riguarda Piazzale Tecchio, sono stati appaltati gli importanti lavori di ammodernamento impiantistico e di adeguamento alle norme di sicurezza.

Nel centro storico sono terminati i lavori della nuova sede di Architettura allo Spirito Santo, bella ed efficiente. Adesso occorrerà riportare la sede di palazzo Gravina all'antico splendore. Inoltre è mia intenzione promuovere ulteriori interventi, primo tra tutti quello relativo alla Palazzina Rispoli.

Infine, cosa di estremo rilievo anche urbanistico, nella zona orientale della città si è concretamente avviata la realizzazione della sede di San Giovanni a Teduccio, presso l'ex stabilimento Cirio, con il reperimento di una significativa parte di fondi, l'avvio della bonifica e delle demolizioni, il progetto esecutivo dell'intero complesso e la realizzazione dei primi lotti.

Per quanto concerne il Polo delle Scienze Umane e Sociali, il trasferimento di strutture del polo scientifico e tecnologico a Monte Sant'Angelo ha reso e renderà disponibili molti spazi che man mano si dovranno ristrutturare. Penso a quelli di via Mezzocannone 16 e, in prospettiva, del complesso di San Marcellino. Gli ampi spazi di via Mezzocannone 4, sede storica del Dipartimento di Chimica, sono stati ristrutturati ed arredati per i Dipartimenti di Scienze dello Stato e Scienze Internazionali. Abbiamo acquisito in uso la sede della Doganella, in parte destinata alla Facoltà di Medicina Veterinaria. Sono quasi terminati i lavori nell'Ospedale Militare e sono in fase avanzata anche i lavori nell'Albergo dei Poveri, dove il Polo delle Scienze Umane e Sociali avrà spazi ampi e prestigiosi. Sono anche conclusi i lavori nella sede di Sant'Antoniello a Port'Alba i cui arredi sono già stati ordinati. Nei locali di via Sant'Aspreno, che i lavori effettuati hanno reso belli e accoglienti, sono stati sistemati gli uffici del Polo delle Scienze e Tecnologie della Vita e di quelli del Polo delle Scienze Umane e Sociali. Relativamente al Polo delle Scienze e Tecnologie della Vita, la realizzazione della tensostruttura di Cappella Cangiani ha consentito un miglioramento delle condizioni della didattica delle Facoltà di Medicina e Chirurgia e di Scienze Biotecnologiche. Ha inoltre consentito, fungendo da polmone, di avviare la riqualificazione delle aule della Facoltà di Medicina e Chirurgia. La redazione del progetto della nuova sede per la Facoltà di Scienze Biotecnologiche e l'aggiudicazione del relativo appalto consentiranno nei prossimi anni di ottenere aule moderne ed adeguate, fra l'altro in collegamento con nuovi laboratori del CNR.

I problemi della facoltà di Agraria troveranno finalmente definitiva soluzione nella nuova sede di Ercolano, la cui progettazione è in stato molto avanzato. L'azione congiunta, che è stata svolta con il CNR, consentirà la creazione di un vero e proprio Polo agrario.

La progettazione della nuova sede di Veterinaria, seppur con molti problemi imprevisi, è ormai in fase avanzata. Sono stati comunque realizzati significativi lavori presso la sede storica. Il progetto per l'ulteriore ampliamento della Facoltà di Farmacia sopra la stazione della metropolitana è tra le priorità dell'Ateneo.

Voglio ancora sottolineare che all'inizio del mandato furono completati i lavori della prestigiosa sede di Via Partenope, opportunamente destinata ad iniziative congressuali. Inoltre sono stati completati i lavori presso Villa delle Ginestre, ora quotidianamente aperta al pubblico, con la ricollocazione degli arredi originali di Giacomo Leopardi.

La Facoltà di Medicina e Chirurgia

La Facoltà di Medicina e Chirurgia, nella quale i problemi della didattica e della ricerca sono legati a quelli dell'assistenza, patisce un'annosa mancanza di spazi, anche a causa della presenza delle attività della facoltà medica della Seconda Università di Napoli. La situazione di congestione è stata aggravata dalla istituzione di ben 16 Corsi di Laurea e 5 Corsi di Laurea Magistrale di area sanitaria, previsti dalla programmazione sanitaria regionale, nonché dall'ospitalità offerta ai corsi di Scienze Biotecnologiche. Si è verificato un sovraffollamento non solo della Facoltà ma anche dell'intera area di Cappella dei Cangiani. Un primo intervento per migliorare le condizioni della didattica in tutta l'area è stata la realizzazione della tensostruttura. Infine, dopo un intenso

lavoro teso alla ricerca di nuovi spazi, si è giunti alla stipula di un protocollo di intesa con la Regione Campania per la cessione in comodato di un intero edificio progettato da Vittorio Gregotti a Scampia con una superficie abitabile di 13.000 mq. In esso saranno trasferite le attività didattiche legate prevalentemente ai Corsi di Laurea di area sanitaria e al Corso di Laurea Magistrale in Scienze della Nutrizione Umana. Inoltre, saranno attivati presidi ambulatoriali di *day hospital* e di *day surgery*, funzionali alla didattica e al territorio. Tutto ciò, oltre a contribuire al decongestionamento della Facoltà di Medicina e Chirurgia, esalta la funzione sociale che l'Università ha sempre svolto. Il nuovo insediamento sottolinea in maniera tangibile la volontà dell'Ateneo di contribuire alla vivibilità delle periferie.

Resta forte l'impegno per ottenere dal Parlamento una legge speciale per il finanziamento della ristrutturazione globale degli edifici del Policlinico, in analogia con quanto avvenuto per l'Università di Roma La Sapienza. Lo stato di progressivo degrado rischia di comprometterne la funzionalità. Voglio anche sottolineare l'azione sinergica tra Ateneo e Azienda per la manutenzione ordinaria e straordinaria delle aule particolarmente degradate.

La terza sfida (e la più importante): il reclutamento

L'Ateneo può aspirare a traguardi di eccellenza solo se non rinuncia all'inserimento dei giovani. Come è stato sottolineato ampiamente dalla CRUI, senza la capacità di attrarre giovani di talento l'Università italiana è destinata ad un inevitabile declino. D'altro canto, come è ovvio, occorre premiare il lavoro dei tanti che producono ricerca e didattica di qualità, impegnandosi anche a costo di grossi sacrifici personali, e hanno diritto a vedere soddisfatte le loro legittime aspettative di carriera. L'Ateneo in questi anni ha prodotto il massimo sforzo possibile per quanto riguarda i budget delle Facoltà. Ciò emerge chiaramente dal confronto con gli altri atenei italiani. Nonostante il periodo sia stato il più difficile per le finanze dell'Università dal dopoguerra ad oggi. Uno dei possibili interventi, già accennato nella lettera che ho inviato circa un mese fa, si basa sull'analisi del flusso dei pensionamenti. Nei prossimi otto anni avremo pensionamenti nell'ordine dei 110 milioni di euro a valori attuali. Spingendosi a 15 anni tale cifra diventa 240 milioni. Nella attuale situazione finanziaria dell'intero sistema universitario, un'idea ragionevole è che lo Stato consenta di "incassare" in anticipo queste disponibilità, spalmando l'utilizzazione della cifra su tutto l'arco temporale, a cominciare da oggi. Ciò eviterebbe un effetto distorsivo sulla qualità della docenza universitaria. La gobba dei pensionamenti si concentra, infatti, tra il 2012 ed il 2017. In quegli anni sarà necessario immettere nell'Università un gran numero di giovani, magari non adeguatamente formati. Purtroppo, dopo aver bruciato almeno un paio di generazioni. Ovviamente per avere l'effetto sperato l'intervento statale dovrebbe essere aggiuntivo e non sostitutivo di altri incrementi di finanziamento in favore del sistema universitario. Ritengo che gli strumenti per consentire agli Atenei di accedere alla possibilità di anticipazione delle risorse che domani si libereranno esistano tutti, anche senza ricorrere a estremizzazioni di "finanza creativa". D'altro canto è lo stesso Ministero che nell'ambito della programmazione triennale 2007-2009, prevista dalla legge 43/2005, invita gli Atenei a considerare i pensionamenti dei prossimi sette anni.

Tale possibilità deve naturalmente essere interpretata non come una elargizione fine a se stessa, con tutti i limiti che essa comporta, ma come l'espressione della capacità programmatoria degli Atenei, tradotta in specifici atti e sottoposta a monitoraggio e controllo.

Quando ho intrapreso la stesura di queste riflessioni programmatiche sono partito dalla domanda "Che cos'è una VERA Università?". Ovviamente, non avevo dubbi che il nostro Ateneo fosse una VERA Università. Si vince chiaramente da quanto ho scritto. Tuttavia ritengo che non ci si possa cullare su una storia ricca di allori. La condizione di VERA Università si conquista ogni giorno. Accettando e vincendo le sfide che ho indicato. Ed è per vincerle insieme a tutti voi che mi sono ricandidato.

