

## L'INTERVENTO

## Un bilancio post-elettorale

di DARIO BRAGA



L'Università di Bologna ha scelto il nuovo Rettore: non tutto era noto e l'esito non era scontato. Anche perché la campagna elettorale si è svolta in un quadro dinamico: la situazione nazionale e internazionale è andata mutando vorticosamente in corso d'opera richiedendo continui aggiustamenti ai candidati: è cambiato il Governo del Paese con leggi e linee guida, c'è stata l'«onda», è scoppiata la crisi economica. Per chi, come me, non aveva mai affrontato una campagna elettorale si è trattato di una straordinaria esperienza di studio e di ricerca. Nei mesi di esplorazione dall'immagine sfuocata di un grande Ateneo un po' disorientato e un po' triste sono emersi grandi problemi trasversali. Le prospettive di carriera per ricercatori e associati, il futuro dei tanti precari, la Romagna e le energie dissipate viaggiando, la Facoltà di Medicina da riaccurire all'Ateneo e da rinvigorire nel confronto con il Ssr, i carichi didattici a volte eccessivi, le difficoltà di chi ha responsabilità di gestione, la burocrazia

(quella vera e quella percepita), le diffidenze tra umanisti e scienziati, le questioni di genere, i problemi della valutazione, gli studenti e la loro formazione, i grandissimi numeri e i piccolissimi numeri, il dottorato di ricerca, il «Bologna process» mai ben metabolizzato proprio a Bologna, le necessità finanziarie, e ancora i piani di sviluppo, la ricerca e il trasferimento di conoscenze, l'urgenza di un ricambio generazionale e gestionale, la questione edilizia e l'urbanistica universitaria, i rapporti con le imprese, con le città, con la Regione, con il Governo, con l'Europa, con il Mondo. Tutti problemi che attendono il nuovo governo dell'Ateneo. Tempo verrà. La campagna elettorale ha mostrato alcune novità e una conferma. La prima novità è che i ricercatori universitari sono usciti dalla penombra per acquisire un ruolo fondamentale. Chi pensava ad un facile controllo «top-down» del loro voto è rimasto deluso. I ricercatori si sono resi conto di avere potere e che il futuro dell'Università li riguarda in prima persona. La se-

conda riguarda la Facoltà di Medicina: tanti colleghi clinici hanno sentito l'urgenza di riconquistare il proprio ruolo accademico, di riappropriarsi del tempo per studiare e fare ricerca spesso soffocato dai carichi assistenziali eccessivi. Nel segreto della cabina gli elettori hanno decretato sentenze importanti e fatto giustizia di tante semplificazioni e di alcune mistificazioni. La terza riguarda i tantissimi elettori che hanno messo le loro facce e le loro firme e i loro pensieri apertamente a sostegno di una idea di Università piuttosto che di un'altra. Una assunzione e una attribuzione di responsabilità.

Anche la partecipazione al voto è stata notevole: gli elettori sono andati a votare in massa, per quattro volte, in un rituale molto faticoso. A fronte di queste novità è stato invece confermato il forte richiamo delle aggregazioni con appelli agli «interessi dell'area» o a quelli di una Facoltà o gruppi di Facoltà rispetto ad altre. Sono abitudini dure a morire che affaticano l'Università. L'elettorato tutta-

via ha mostrato di apprezzare i momenti di confronto trasversale al di là dei recinti e delle gerarchie accademiche. Per questo credo che alla fine gli elettori abbiano compreso l'importanza di dare all'Università di Bologna un Rettore super partes eletto da una vasta maggioranza di docenti, di ogni area e Facoltà e di ogni età, sapendo bene che un Rettore espressione di una sola parte (il «blocco umanista», il «blocco tecnico-scientifico», il «blocco medico-farmaceutico» ecc) avrebbe avuto gambe esili su cui correre. C'è un punto che rimane da sottolineare. Nell'elezione del Rettore entrano tutti i meccanismi della politica (l'influenza delle lobby, il do ut des, i richiami ideologici e tribali, il ruolo della stampa, gli pseudo sondaggi, i falsi annunci, i commentatori interessati, gli ita dicunt ecc), salvo uno: alla fine non esistono una maggioranza e una opposizione. I prossimi anni riguardano tutti, anche chi ha votato altri, anche i ricercatori non confermati che non hanno potuto votare. Per come la vedo io, se si è convinti di poter influire sull'esistente bisogna farlo sempre.



# L'alleanza tra Ateneo e Città

di DARIO BRAGA (\*)

 In questa fase di doppia campagna elettorale (rettore e sindaco) si parla spesso di giovani e studenti. Non sorprende. È un fatto che gli studenti che a migliaia ogni anno arrivano a Bologna o nei comuni della Romagna per frequentare l'Università individuano una amplissima zona di sovrapposizione tra missioni e mansioni delle due istituzioni, Comune (anzi Comuni) e Università. Retorico dire che gli studenti sono importanti: portano innovazione, sono neuroni freschi per la ricerca, sono risorse per il sistema economico. Due problemi distinti chiamano in causa le due istituzioni: (a) cosa fanno gli studenti mentre sono qua e (b) cosa vanno a fare i laureati una volta conclusi gli studi. Vediamo la prima. La questione Bartleby ha fatto (ri)emergere il problema ricorrente degli spazi autogestiti, la questione «piazza Verdi» compare in tutti i dibattiti, la questione «degrado» viene sempre più spesso associata alla presenza della popolazione studentesca. Problemi diversi — molto — ma che hanno tutti in comune la questione del vivere degli studenti in città. Cosa deve fare l'Università? Il fatto che gli studenti sono qui per frequentare l'Università sembra autorizzare in alcuni commentatori il pensiero che debba essere l'Università a soddisfare i loro «bisogni altri». Ma l'Università non è una chioccia. All'Università, la Costituzione e i contribuenti danno il compito di produrre e trasferire conoscenza, non di provvedere al tempo libero dei cittadini sia esso svago o attività culturale autonoma. L'Università non guadagna sul tempo libero degli studenti. Ponzio Pilato? Certo che no. Vanno studiate soluzioni insieme con il Comune, ma anche Ascom, Camere di Commercio, Cna. Sono un convinto sostenitore della concertazione ma altrettanto del rispetto dei

confini istituzionali. L'Università può garantire più spazio per studiare ed orari adeguati ai ritmi degli studenti, ma è suo dovere anche ricordare che la perdita di vivibilità di intere aree cittadine ne danneggia profondamente l'immagine e ne riduce la capacità di attrazione di studenti bravi e motivati. A ognuno il suo, quindi.

Il secondo aspetto riguarda cosa accade dopo la laurea. In questo periodo di «fuga dei cervelli» molti si interrogano sul destino dei laureati e dottorati di UniBo, che sono tanti e apprezzati. Sento con preoccupazione ripetere da alcuni «teniamoci i più bravi». È un atteggiamento sbagliato. In primo luogo dobbiamo lasciare dire ad altri se i laureati di Bologna sono più bravi. Dircelo tra noi, o dire alle imprese, o agli enti locali «ecco prendete i nostri più bravi» è come l'oste che dice che il suo vino è il migliore. È il primo passo di quella autoreferenzialità che è una dei grandi mali del nostro paese. Dobbiamo essere in grado di attrarre anche i «bravi altrui» da altre Università e da altri paesi. Certo, in Italia il «mercato delle intelligenze» è quasi assente.

Cosa può fare l'Università? Parecchio. Può, ad esempio, avviare in breve tempo programmi di «placement» ma anche di scambio di laureati magistrali, di dottorati, di ricercatori a contratto e anche di professori con altre Università italiane e/o con alcune selezionate Università straniere sfruttando meccanismi incentivanti analoghi a quelli usati dal Miur fino a ieri per favorire il trasferimento di docenti. E la Città? Deve puntare sulla ricettività intellettuale. Non può esserci interscambio senza mobilità, non c'è mobilità senza ricettività. Insieme Università e Città potranno fare grandi cose.

(\*) Direttore dell'Istituto studi avanzati e candidato rettore



Il direttore dell'Istituto di studi superiori dell'Alma Mater è certo: «Al primo turno avrò almeno 500 voti»

# Braga: «Io corro per vincere»

*La sua ricetta per semplificare la burocrazia è una Bassanini d'Ateneo*

di Alessandra Testa

Stima che avrà almeno 500 voti al primo turno ed è molto, molto sicuro di sé. «Corro per vincere», dice schietto il direttore dell'Istituto di Studi avanzati d'Ateneo, Dario Braga. E annuncia: «Sarà una sfida a tre fra me, Giorgio Cantelli Forti e Ivano Dionigi. Siamo noi i favoriti». Come risolleverà l'Alma Mater? «Metterò in piedi una campagna internazionale di fund raising con cui, seguendo il modello Oxford, raccoglieremo almeno 100 milioni di euro all'anno».

**Braga, cosa c'è che non va nell'Alma Mater? Il suo piano in tre mosse per migliorarla.**

«In questo momento all'Università manca l'entusiasmo. L'ho girata in lungo e in largo e quello che mi ha colpito di più è questa mancanza di tensione al risultato, alla crescita, alla autoaffermazione. È un serio problema. Voglio quindi ridare energia al sistema, ridare fiducia».

**Come farà?**

«Uno, lancerò una Bassanini d'Ateneo per ridurre la burocrazia semplificando tutte le procedure e puntando sul decentramento per accrescere la capacità dei Dipartimenti di assorbire risorse. Due, avvierò subito un "tutorato di accoglienza" che segua le matricole nei primi sei mesi dopo l'iscrizione per ridurre gli abbandoni e una campagna di orientamento allo studio che riduca gli "errori iniziali". Tre, costruirò una straordinaria campagna di "fund raising" basata sul nostro marchio "UniBo" ancora attraente all'estero. Quattro, riconquisterò il tempo sottratto al nostro lavoro dalle mansioni terze: la burocrazia, il ruolo sussidia-

rio all'amministrazione, l'assistenza clinica quando diventa unico modo, o modo preminente, di utilizzare il personale medico accademico».

**Nei prossimi anni all'Ateneo bolognese mancheranno 40 milioni a causa dei tagli del ministero. Che fare?**

«Il buco, alla fine, sarà meno profondo di quanto si pensa. L'Alma Mater è stata brava e viene premiata dal ministero con la quota del 7% del finanziamento ordinario. Non vuol dire che i problemi siano risolti. Non credo nelle "amicizie" per ottenere fondi. Le amicizie implicano amicizie, mentre io voglio che tutto l'Ateneo sia in grado di acquisire risorse. Bisogna agire su cose immediate e su cose strategiche. Quelle immediate verranno dalla politica di riqualificazione della spesa. Niente più tagli lineari, ma tagli mirati fondati sulla valutazione. Risparmi ovviamente, ma anche una liberalizzazione dell'accesso a tutte le forme di finanziamento esterne. Voglio che i Dipartimenti possano funzionare come le radici di una pianta in grado di assorbire risorse. Attuerò una politica di redistribuzione interna: non dimentico che per interi settori l'accesso a finanziamenti esterni è molto difficile».

**Il futuro è nella ricerca. Come pensa di valorizzarla?**

«La ricerca va valorizzata attraverso i ricercatori. Il primo valore da salvaguardare è, dunque, il tempo per fare ricerca. Quel tempo va recuperato dalla burocrazia e dalla didattica pletrica e dalla organizzazione. Il tempo serve anche per scrivere progetti di ricerca. E i progetti di ricerca portano denari alle casse dei

Dipartimenti».

**I concorsi: in Italia c'è ancora qualcosa che non funziona. Se fosse lei a decidere, come li gestirebbe?**

«"Si fossi foco..."», ma non sono Cecco Angiolieri... Abolirei i concorsi. Una Università normale assume personale quando serve e promuove i migliori. Da noi nessuno è veramente responsabile delle scelte del personale. Il nostro sistema sarà definitivamente maggiorenne solo quando l'Università potrà scegliere il proprio personale e chi opera la scelta lo dovrà fare alla luce del sole, giudicato da tutti».

**Gli studenti sotto le Due Torri sono quasi 100 mila. C'è chi pensa ad una diminuzione degli iscritti per migliorare la qualità dei corsi. La sua ricetta?**

«Gli studenti sono l'anima, i neuroni freschi e i denari di questo territorio, ma sono calati parecchio. Il calo mi preoccupa non già tanto, come alcuni pensano, perché meno studenti sono meno soldi. È una questione di qualità. Il sospetto è che la perdita di capacità di attrazione di UniBo e forse anche di Bologna come città. La mia ricetta è quella di un grande sforzo per ridisegnare l'Università attraente attraverso un'opera capillare nelle scuole per spiegare cos'è la riforma e cosa offre UniBo. Occorre anche una analisi seria e critica dei percorsi didattici. Ai docenti chiederò di riassorbire corsi non indispensabili mano a mano che i pensionamenti riducono il numero dei docenti. Intendo poi lavorare molto sulla qualità delle lauree magistrali e su quella del dottorato di ricerca. Occorre indirizzare gli studenti verso quelle

lauree dove il mercato del lavoro è meno in difficoltà».

**Piazza Verdi, il degrado e gli studenti che chiedono più spazi. Che ne pensa?**

«La recente vicenda Bartleby ha fatto (ri)emergere il problema ricorrente degli spazi autogestiti, la questione "piazza Verdi" compare in tutti i dibattiti, la questione "degrado" viene sempre più spesso associata alla presenza della popolazione studentesca. All'Università, la Costituzione e i contribuenti danno però il compito di produrre e trasferire conoscenza, non di provvedere al tempo libero dei cittadini sia esso svago o attività culturale autonoma. L'Università non guadagna sul tempo libero degli studenti, altri sì. Nel degrado e nella caduta di immagine l'Università è parte lesa. A volte mi vergogno a portare in giro un ospite nelle zone dell'Università. Faccio fatica a spiegare perché tutto puzza d'orina... Si studieranno soluzioni insieme col Comune, ma anche Ascom, Camera di Commercio, Cna... Sono un convinto sostenitore della concertazione, ma altrettanto convinto sostenitore del rispetto dei confini istituzionali».

**Come immagina la sua squadra di governo?**

«Colleghi competenti, giovani, motivati, non compromessi, non condizionabili, conoscitori del mondo dell'Università. Voglio dare loro capacità di spesa, affiancati da funzionari capaci e motivati e valutati per la loro performance. Voglio dei prorettori che rispondano a tutti i colleghi, docenti e personale tecnico e amministrativo in 48 ore, che mi risolvano i problemi non che li creino».

**Si faccia una domanda e**

### si dia una risposta.

«Mi chiederei: "Pensa di potercela fare?" Sì, penso di potercela fare. Perché offro all'Ateneo senso pratico, esperienza gestionale, pragmatismo e managerialità. E soprattutto offro indipendenza. La mia avventura da "outsider" si è progressivamente trasformata in una esperienza collettiva. L'Ateneo lo ha compreso. Tanti colleghi hanno messo la loro faccia, e la loro firma sul mio progetto. È un fatto mai avvenuto prima nel nostro Ateneo ed è una responsabilità enorme. Sì, alla domanda che mi sono fatto rispondo sì, penso proprio di potercela fare».



**Pubblichiamo, in ordine alfabetico, la seconda delle sette interviste con i candidati alla carica di rettore dell'Università di Bologna. Dopo Giancarlo Barbiroli, oggi è la volta di Dario Braga.**



Dario Braga

(Foto di Jacopo Puggioni)

## La scheda

Dario Braga, nato a Bologna nel 1953, dopo la laurea ha trascorso un periodo di ricerca a Londra e Cambridge. La sua carriera all'Alma Mater è iniziata nel 1982: prima come ricercatore, poi come professore associato. Dal 2002 è professore ordinario di Chimica presso la Facoltà di Scienze matematiche, fisiche e naturali. Dal 2001 al 2006 ha diretto il Collegio superiore dell'Ateneo e ora è direttore dell'Istituto di studi avanzati. Dal 1998 al 2003 è stato, inoltre, membro dell'Osservatorio della ricerca. Con la sua attività di ricerca nell'ambito della chimica dello stato solido, è infine autore o coautore di circa 350 pubblicazioni scientifiche e di 5 brevetti internazionali.



## L'INTERVENTO

Un rettorato  
«super partes»

di DARIO BRAGA (\*)

La struttura del governo dell'Ateneo è il tema che ha fin qui largamente dominato il dibattito per la elezione del Rettore. Evidentemente risultano meno interessanti altri temi come reclutamento e carriere, rapporti con la città, offerta formativa e dottorato di ricerca, urbanistica universitaria, servizi agli studenti, raccolta fondi, rapporto con le imprese e il territorio ecc. Tempo verrà, forse.

Il rettore ha uno «strapotere»? A chi pone questa domanda sembra sfuggire che non si elegge né un Mago Merlino, che possa fare magie, né un Papa-Re che possa disporre dei governati anima e corpo. Chi eleggeremo sarà un docente che entrerà in carica il 1° novembre e si presenterà al senato accademico e al cda per ottenerne consenso e collaborazione. Senza l'uno e l'altra gli sarà impossibile perseguire gli obiettivi per cui sarà stato eletto. Ma senato e cda a parte, come controllare democraticamen-

te l'operato del rettore? Gli organi di controllo e i consessi per fortuna non mancano. Una stima approssimativa, sommando presidenze di facoltà e di polo, direzioni di dipartimento, presidenze di corso di laurea, scuole e coordinamenti di dottorati di ricerca, centri interdipartimentali, consigli di polo, commissioni, centri di servizi, istituzioni varie, mostra che non meno di un terzo (circa 600) di associati e professori è coinvolto in qualche azione gestionale o amministrativa, ha una responsabilità di qualche genere. C'è davvero un problema di controllo democratico o è la frantumazione che dà a molti addirittura un potere di interdizione?

Un altro punto è: a Palazzo Poggi dovrebbe sedere un umanista. Non ho nulla da eccepire se in questo modo si esprime il sostegno a uno dei tre candidati di Lettere, o addirittura a tutti e tre indicandoli come migliori degli altri quattro. Non ho nulla da dire neppure se è un'esortazione alle

pari opportunità - ovvio: perché mai un umanista non dovrebbe fare il rettore? Non sono invece d'accordo se si reclama un'alternanza a prescindere. Sembra sottintendere una dose di spoil system, che compensi i «danni» subiti durante i governi altrui. E poi non funziona. L'Ateneo ha 20 tipi di facoltà, e quella più grande, Medicina, ha circa il 15% degli elettori e Scienze poco meno. Se il rettorato dovesse alternarsi fra aree ci vorrebbero circa 50 mandati per fare un giro completo, non meno di 200 anni. Già questo calcolo, un po' provocatorio, mostra che il governo dell'Ateneo deve essere scelto in modo diverso dal seguire una rotazione che garantisca tutti sul lungo periodo.

Ma quale rettore, allora? Abbastanza ovvio affermare che il rettore vada scelto in base alla sua autorevolezza, agli obiettivi che persegue, al consenso che raccoglie, alla provata indipendenza. Il rettore lo vorremmo tutti super partes. Quale che sia l'area di

appartenenza, se vuole realizzare il suo progetto il nuovo rettore deve essere in grado di dialogare con tutti, senza debiti elettorali, senza «pregressi», senza sistemi di amicizie o di inimicizie. Il che vuol dire comprendere sia i problemi di Lettere sia quelli di Chimica Industriale, quelli di Scienze, come quelli di Medicina Veterinaria, o Scienze Motorie, o Economia o Giurisprudenza, o Agraria ecc.

L'università è bella perché è varia: non una società tribale ma una società culturalmente «multietnica» in cui la diversità genera curiosità e produce sinergie nella ricerca, nella formazione, nella politica dell'ateneo. L'ateneo ha bisogno di ritrovare la propria anima. Ho già citato Fernando Pessoa in altra occasione — «tutto vale la pena se l'anima non è piccola» — e certo non è piccola l'anima di decine di migliaia di studenti e di migliaia di dipendenti, di studiosi e ricercatori precari, e di professori.

*Direttore dell'Istituto di studi avanzati e candidato rettore*



# L'INTERVENTO PIU' RISORSE PER LA RICERCA DI BASE



di DARIO BRAGA \*

**H**O TRATTATO di differenze e diffidenze tra umanisti e scienziati all'Università. C'è un altro settore dei rapporti accademici dove differenze 'non metabolizzate' generano diffidenze. Mi riferisco al rapporto tra scienza pura e scienza applicata. La prima comprende tutta la ricerca di base 'curiosity driven', quella dello storico, del musicologo, del chimico 'puro', dell'astronomo, del filologo, del biologo, per capirci che viene spes-

so messa a confronto con la ricerca applicata, quella dell'architetto, dell'ingegnere nucleare, del biotecnologo, del chirurgo ecc. La differenza tra i due modi di sviluppare la conoscenza non è marginale e, ancora una volta, si manifesta principalmente nell'accesso alle risorse.

**LA RICERCA** di base costa come, a volte anche di più, della ricerca applicata. Mancando però un immediato obiettivo utilitaristico diventa più difficile per lo studioso trovare i finanziamenti. In tempi di 'vacche magre' come quelli che stiamo vivendo si potrebbe cedere alla tentazione di dire 'è tempo di sacrifici, lasciamo la curiosità scientifica per tempi

migliori e puntiamo su quanto può invece autosostenersi con risorse dall'esterno'. Grave errore. La ricerca spontanea sta alla ricerca applicata come le radici di una pianta stanno ai suoi frutti. Mi spiego. Ridurre la capacità della scoperta inattesa (che può andare dalla sintesi di una nuova molecola, alla reinterpretazione di un sonetto dell'Alfieri) e dell'analisi filosofica o storica o dello studio teorico in fisica o in matematica equivale a pensare che le piante daranno frutti senza essere innaffiate.

**BISOGNA** agire su due fronti: a) garantire il finanziamento alla ricerca spontanea mediante fondi

propri dell'ateneo, ovvio che sì; b) facilitare l'accesso ai finanziamenti esterni per la ricerca orientata laddove praticabile liberalizzando e deburocratizzando la capacità dei dipartimenti universitari - gli avamposti dell'università nel rapporto con il mondo produttivo - di interfacciarsi con il sistema delle imprese e del terziario. C'è poi una terza azione che va messa in opera, di valore strategico per un grande ateneo di ricerca, ed è quella di mettere in comunicazione ricerca spontanea e ricerca applicata creando le condizioni per orientare la ricerca spontanea verso obiettivi applicativi. Nuove idee possono nascere nell'area, spesso indistinta, tra i due mondi della ricerca rafforzando la resa dell'investimento sul lungo periodo e la ricaduta produttiva.

\* candidato rettore



## L'INTERVENTO

## Tra differenze e diffidenze

DARIO BRAGA (\*)



Non sono un negazionista. È indubbio che esistano molte differenze tra scienziati e umanisti, ma molte di più sono le diffidenze. Le differenze sono un valore dell'Università, le diffidenze ne sono una patologia. Partiamo dalle differenze. Umanisti e scienziati sono diversi nel modo di lavorare (lo studio individuale vs il gruppo di ricerca), nel modo in cui gli studenti svolgono le tesi (tesi storico-erudite o critico-teoriche vs tesi sperimentali inserite in programmi di ricerca già in atto), nei tempi e nel modo di pubblicare (un libro scritto in anni di lavoro può fare il pari con poche righe di una comunicazione su «Nature»), nel modo — e quindi nei costi — di produrre risultati (biblioteche e indagini sul campo vs laboratori con strumentazioni spesso molto costose). I rapporti di collaborazione sono anche diversi: gli scienziati pubblicano insieme, spesso con gruppi di altre università del mondo, pubblicazioni con 5, 10 nomi non sono insolite. Gli umanisti pubblicano

per lo più da soli. Un «postdoc» di area umanista affianca il maestro e apprende per «osmosi», un «postdoc» di area scientifica condivide i suoi risultati perché utilizza spazi e strumentazioni comuni e spesso si inserisce in un progetto concepito dallo scienziato senior. Le differenze quindi sono tante, enormi, ma c'è una cosa che umanisti e scienziati hanno in comune: la motivazione. Umanisti e scienziati sono guidati per lo più dalla curiosità e dal desiderio di sapere, di pensare, di scoprire. La ricerca spontanea alimenta così la ricerca finalizzata in area tecnica e scientifica.

Da dove vengono le diffidenze quindi? Da un lato certo dalla cronica mancanza di comunicazione accademica tra discipline che affligge il nostro sistema universitario. I grandi atenei del mondo da sempre prevedono luoghi di incontro accademici e attività trans-disciplinari. Ma anche se avessimo questi luoghi alla fine ci mancherebbe il tempo per frequentarli, assorbiti come siamo da incombenze ammi-

nistrative, sovraccaricati di didattica e da procedure burocratiche. A questo aspetto strutturale si aggiungono pesanti asimmetrie nel numero di studenti e nell'accesso alle risorse. Gli studenti sono molti nell'area umanistica ed economico-giuridica, complessivamente meno — ma certamente più costosi — nell'area scientifica e tecnologica. Tutti gli studenti pagano le tasse e quindi sostengono, in un sistema redistributivo, anche le attività di ricerca e la formazione degli studenti dell'area scientifica. Asimmetrica è anche la possibilità/capacità di acquisire risorse esterne da committenza privata. Intere aree sono di fatto escluse dal finanziamento per la ricerca finalizzata non hanno potenziali applicativi, mentre molte ricerche di area scientifica si possono reggere sul doppio binario del finanziamento privato e pubblico.

Le diffidenze peggiori sono proprio originate dall'accesso alle risorse e divengono spesso una *divide et impera* nella ripartizione dei finanziamenti per la ri-

cerca e/o la formazione. In un periodo di risorse in drammatico calo, come quello che stiamo vivendo, queste contraddizioni rischiano di esplodere in maniera clamorosa portando a contrasti laceranti. (se ne è avuto un esempio con la recente discussione in Senato Accademico sui «posti Mussi»). Per decidere come distribuire le risorse occorre sapere come. Per sapere come, servono strumenti di valutazione che, in primo luogo, riscuotano la fiducia di chi è valutato (sia essa una struttura, un singolo, o una comunità) e che tengano in conto le diverse facce della vita accademica (ricerca, didattica, amministrazione).

Nella ricerca, ad esempio, occorrerà ridefinire i parametri di valutazione delle diverse aree su base omogenea in modo da scoprire non solo quanto viene prodotto ma anche quanto costa la ricerca e anche quanto può essere ricavato per la ricerca dalla formazione.

(\*) *Direttore dell'Istituto di Studi Avanzati e candidato Rettore*



## Università

I tagli al bilancio

# Non si risparmia sui dottorati, è una scelta autolesionista

di DARIO BRAGA\*

Altro che *doctor bononiensis*. Di fronte al taglio ministeriale del Fondo di finanziamento ordinario, pari a 40 milioni di euro nel 2010, in Senato accademico si è parlato di ridurre se non azzerare il numero delle borse di studio per il dottorato di ricerca. Tagliare il dottorato è una scelta autolesionista. Nel dottorato insegnamento e ricerca si fondono: l'università di ricerca è università dottorale. La circolazione dei giovani nel mondo della conoscenza avviene principalmente a livello dottorale.

CONTINUA A PAGINA 9

I nostri giovani partecipano con successo al flusso migratorio, facilitato anche dal *Bologna process*. Tuttavia, il sistema università e ricerca pubblico assorbe meno giovani di quanti ne sa formare; e il sistema privato della ricerca non assorbe quasi nessuno. Lavoriamo per gli altri paesi, e lavoriamo pure bene, vista l'accoglienza che ricevono i nostri laureati. Il dottorato è anche un mezzo per contrastare la fuga dei nostri cervelli e per attrarne da fuori.

Sebbene in Inibo vi siano alcuni (pochi) programmi di dottorato a tutti gli effetti allineati a quelli europei per struttura di lezioni e seminari, anche per l'uso della lingua straniera, e per tempi di inizio prossimi a quelli standard, il panorama è complessivamente insoddisfacente: c'è poca attività didattica, con studenti quasi solo bolognesi (oltre il 60% è residente in Regione), con inizio attività a febbraio, sempre in colossale ritardo rispetto ai paesi con i quali dovremmo competere. Pochi dottorati di ricerca, il 20% dei quali troppo avanti

negli anni. I tagli di bilancio non possono che aggravare questa situazione.

Che fare quindi?

Bisogna trasformare il problema in una soluzione e affrontare la congiuntura intervenendo sul bilancio in maniera articolata, senza «zone franche» e senza tagli indiscriminati. Bisogna quindi concentrarsi sui dottorati capaci di competere a livello nazionale e internazionale. Dottorati con programmi di qualità, con procedure di selezione snelle basate su lettere di referenza, un progetto di ricerca, colloqui di selezione condotti anche via web, così da non imporre perdite di tempo e viaggi costosi. Inutile dire che occorrono servizi di supporto, veri alloggi universitari innanzitutto, non gratuiti, ma con prezzi di mercato controllati all'interno di una espansione generalizzata della «ricettività culturale».

Il nostro dottorato andrebbe pubblicizzato, non tagliato, mirando soprattutto ai giovani dei paesi emergenti, che, fra l'altro, possono godere di borse di studio del proprio paese o del nostro Ministero degli Esteri.

Vista la contingenza si può anche «posticipare» il bando 2009 al 2010, ma a due condizioni: (a) che questo serva ad allineare l'inizio dei dottorati a quelli europei, con corsi che comincino a settembre (come avviene già ad Economia) e non a gennaio dell'anno successivo, e che (b) si sfruttino questi i mesi per condurre una seria valutazione ex post dei dottorati, basata sulla performance dei dottori di ricerca nei cinque anni successivi al conseguimento del titolo — comprese le loro pubblicazioni. Una valutazione ex post

# Tagli ai dottorati, scelta autolesionista

consentirebbe di finanziare i dottorati che abbiano dimostrato nel tempo di essere produttivi. Si tratterebbe di una scelta delicata, ma con una doppia valenza: oltre a guadagnare sei mesi sul bilancio del dottorato, si otterrebbe un significativo upgrading dei nostri dottorati e un aumento della loro capacità di attrazione. È una scelta che il corpo docente comprenderebbe meglio. Un'ultima cosa che andrebbe considerata e che richiede uno sforzo aggiuntivo è di affidare, compatibilmente con la normativa vigente, compiti di tutorato didattico retribuito (assistenza in laboratorio, accoglienza matricole ecc.) ai dottorandi. Il dottorando con compiti del genere, da *teaching assistant*, non è un precario anzi arricchisce la preparazione scientifica con una esperienza di formazione. Anche questo è del tutto normale in Europa.

Un punto rimane da sottolineare: il «Bologna process» prevede tre livelli di formazione, laurea triennale, magistrale e dottorale. L'Università di Bologna, «what's in a name?».

**Dario Braga**

Direttore Istituto di Studi Avanzati e candidato Rettore



**IL VOTO**

## Le elezioni per il rettore 15-31 maggio

«Si voti presto per il rettore». Ad alzare la palla è il candidato Dario Braga, chiedendo che vengano fissate le elezioni in Ateneo. «Saranno tra metà maggio e i primi di giugno, ma ancora le date non sono state decise», replica il prorettore vicario Luigi Busetto. A indirle, sarà il decano dell'Università, indicato nel professor Giovanni Marro di Ingegneria. «Ci sono almeno due buone ragioni per farlo - spiega Braga -. E' opportuno che le elezioni siano il più possibile lontane da quelle dei sindaci a Bologna e in Romagna. Ed è opportuno che il nuovo rettore sia eletto presto per determinare la scelta del nuovo direttore amministrativo. Occorre sfruttare tutto il tempo utile per avere una squadra pienamente operativa al passaggio di consegne». Sull'evitare la contiguità con le comunali concordano altri candidati. «C'è un'urgenza di non farsi oscurare dalle amministrative, da una campagna elettorale lunga e da una generale incertezza che non giova alla salute dell'Ateneo», dice Ivano Dionigi. Braga argomenta: «La carica di rettore non è politica e la vita italiana soffre già troppo l'ingerenza dei partiti. E' importante che il corpo docente scelga il rettore dell'Università e non un partner o un contrappeso del sindaco. Gli interessi delle città e dell'Università sono ovviamente interconnessi, ma 'ognuno stia al suo posto', e il rettore si ponga come interlocutore insospettabile di condizionamenti passati, presenti o futuri, rispetto alle forze impegnate nella campagna elettorale cittadina».

(il. ve.)



# Le strategie dell'Ateneo

DARIO BRAGA (\*)

Nei prossimi anni la partita dello sviluppo si gioca sulla capacità delle istituzioni pubbliche della Regione (enti locali, università), delle imprese e del terziario di adottare strategie che trascendano i tradizionali confini della politica. Occorrono obiettivi di sistema e capacità di coordinare lo sforzo per raggiungerli. Vincerà chi capirà che «siamo sulla stessa barca» e che abbiamo esigenze non conflittuali. Quali sono queste esigenze? L'Ateneo ha, e avrà sempre più bisogno, di procurarsi risorse per finanziare la ricerca di base e per garantire un livello sostenibile di turn-over e carriere in tutte le sue aree. Dovrà sfruttare tutti i propri talenti creando, inter alia, relazioni sinergiche con il mondo delle imprese. Le imprese avranno sempre più bisogno di competenze elevate e di laboratori dove poter allocare attività di ricerca finalizzata non più sostenibili «in-house» perché divenute troppo costose o sporadiche. Avranno bisogno inoltre di quelle professionalità che stanno diventando difficili da reperire sul mercato del lavoro anche a causa del calo degli studenti nel settore scientifico/tecnologico. Ecco alcune azioni possibili per l'Università.

Primo, intercettare la domanda di ricerca che proviene dalle imprese. Nel nostro territorio le piccole e medie imprese fanno poca ricerca anche perché hanno difficoltà ad entrare in relazione con il sistema universitario. I contatti scaturiscono più da rapporti personali (ex compagni di studio, conoscenze e intermediazioni) che da strutture di collegamento della domanda e dell'offerta. La rapida individuazione delle disponibilità nei diversi settori va assistita creando uno «sportello delle competenze» (anche virtuale) a cui le imprese possano rivolgersi. Bisogna che il numero di progetti di ricerca stipulati con le aziende diventi una misura del suc-

cesso dell'università, non una misura della sua povertà. Con un *caveat* però: la ricerca commissionata deve avere un orizzonte culturale e temporale che giustifichi l'impegno dell'Università stessa, al di là del mero ritorno economico.

Secondo, trasferimento di conoscenze e posti di lavoro dalla ricerca scientifica. Non è cosa da poco. Trasferire conoscenze vuole dire mettere in comunicazione culture diverse, due diverse visioni del mondo è spesso difficile. Occorre un ufficio di creazione di impresa. Esso, tuttavia, non deve essere in Ateneo.

Terzo, il livello di ricchezza del territorio dipende in maniera crescente dalla circolazione «di genti e di merci e di cultura». UniBo, grazie alla sua fama e al suo vastissimo network di collaborazioni può non solo fungere da mezzo di comunicazione internazionale per le imprese del territorio verso i mercati esteri, ma anche attrarre immigrazione intellettuale dall'estero. Le città universitarie del Nord Europa hanno compreso da tempo che l'offerta di formazione di alta qualità e di respiro internazionale porta risorse materiali e intellettuali e alimenta lo scambio e la nascita di nuove idee. Essa è anche in grado di modificare il tessuto sociale dell'immigrazione extracomunitaria. Non potendo agire sui salari, largamente sotto gli standard europei, occorre investire sulla ricettività, cosa che l'Ateneo non può fare da solo. Ecco di nuovo la necessità di un progetto strategico condiviso per il «sistema» emiliano-romagnolo che ne accresca innovazione e capacità di attrazione. Occorre progettare insieme i prossimi anni condividendo gli obiettivi. Il momento è difficile, ma nei momenti difficili il nostro sistema è sempre stato in grado di dare il meglio di sé.

(\*) Direttore dell'Istituto di Studi Avanzati e Candidato Rettore



## L'INTERVENTO

## LE RAGIONI DEI TAGLI

di DARIO BRAGA (\*)



Il taglio delle indennità di funzione dei direttori di dipartimento è servito, insieme ad altri, a far quadrare il bilancio 2009 dell'Università di Bologna. La decisione ha suscitato amarezza e perplessità. Parliamone. L'argomento offre una buona occasione per far conoscere all'opinione pubblica il fatto che i docenti non fanno solo didattica e ricerca, ma governano l'Università, che è la prima azienda bolognese, con un bilancio di 870 milioni di euro e 6000 dipendenti per non parlare dei tantissimi a tempo determinato. Molti di noi svolgono gravosi incarichi istituzionali di natura manageriale gestendo milioni di euro, normative e regolamenti complessi in costante, turbinosa, evoluzione, esigenze e istanze di un personale numeroso che svolge incarichi delicati su un territorio che copre più di metà della Regione Emilia Romagna. Ergo, a differenza della vulgata di questo periodo, molti docenti lavorano moltissimo (alcuni lavorano sempre), dando prova di straordinaria generosità e attaccamento alle istitu-

zioni. Quindi, la domanda sul «perché retribuire chi» assume una carica accademica è retorica: si tratta di cariche onerose che si aggiungono e non si sostituiscono al compito di fare ricerca e didattica.

Fin qui l'Ateneo interveniva sulla retribuzione con un assegno, che è quanto ora è stato tagliato. L'indennità di carica era un compenso inadeguato che serviva in buona parte a coprire le spese aggiuntive che la carica implica (prima tra tutte l'assicurazione per gli eventuali errori commessi in sede amministrativa che chi governa deve pagare, per legge, di tasca propria).

Ma c'è la crisi e c'è per tutti. Fermo restando che le indennità non sono regalie che si danno e si tolgono al bisogno retribuire tutti che i docenti che ricoprono incarichi gravosi presenta oggi difficoltà insormontabili.

Ma siamo sicuri che la frustrazione che molti provano dipenda dal taglio di un'indennità (peraltro non stratosferica) e non dal mancato riconoscimento del sacrificio che la pur indispensabile attività di governo

comporta? Si può chiedere a un direttore di dipartimento di occuparsi del personale, del bilancio, del funzionamento di strutture sulle quali spesso incidono centinaia di studenti, ricercatori, dove si trovano apparecchiature costose, biblioteche con migliaia di volumi, e norme di sicurezza, e responsabilità oggettive, ecc e poi insegnare 120 ore di didattica frontale (con esami ecc) e magari pubblicare comunque altrimenti si perde anche il finanziamento ordinario? Come si fa a chiedere efficienza e «accountability»?

Il tempo sottratto alla didattica e alla ricerca costringe i più a ricorrere alle riserve strategiche: il proprio tempo libero, il sabato e la domenica, ecc. per preparare una lezione, scrivere una pubblicazione o seguire la letteratura. Se così stanno le cose potrebbe essere forse più utile retribuire chi si assume responsabilità gestionali con una risorsa molto preziosa e non rinnovabile: il tempo, appunto. Si potrebbe, per esempio, diminuire il carico didattico mediante contratti di insegnamento a professori incaricati o profes-

so senior in pensione.

Contemporaneamente o in alternativa si potrebbe intervenire sul lato della ricerca con finanziamenti ad hoc, compensando il lavoro extra dei colleghi coinvolti in attività gestionali mediante finanziamenti non vincolati e senza scadenza che possano essere usati, ad esempio, per finanziare assegni di ricerca o dottorati. Questo schema consente una certa economia perché non è soggetto a ritenute fiscali (contrariamente alle indennità) e, accrescendo i fondi disponibili a chi ricopre una carica accademica, compensa il singolo studioso o il suo gruppo di ricerca per l'energia intellettuale che sottratta.

Si noti che, siccome la proposta non prevede che la didattica ricada sui colleghi, né che i fondi per la ricerca vengano sottratti al budget istituzionale, il problema del bilancio è ridotto ma non annullato. Raggiunge però altri risultati: alimenta il circuito della ricerca scientifica, dà lavoro seppur a tempo determinato a forze giovani e dimostra che l'Ateneo apprezza il lavoro prestato dai suoi docenti alla gestione della cosa pubblica.

(\*) Candidato al rettorato



**L'intervento**

# Se le risorse sono poche si concordino le priorità

DARIO BRAGA\*

Bologna attrae studenti da oltre 900 anni. Negli ultimi anni questa popolazione, almeno per la sede bolognese, è in costante calo. Alcuni dicono «bene, erano troppi». Io penso «male! se quelli che perdiamo sono motivati e bravi». Credo che si debba invertire la tendenza, puntando sulla qualità del *do-ut-des* con gli studenti. La perdita di «intelligenza collettiva», è un danno irreparabile, che penalizza la crescita di qualunque aggregato o istituzione.

Non solo questo. Renzo Orsi, che è economista, ha mostrato che nel 2007 gli studenti fuori sede hanno speso sul territorio locale oltre 456 mln più di 1 mln al giorno, in beni e servizi, con un indotto di oltre 3.300 posti di lavoro. L'Università «procura clienti» ai bolognesi, e se la sua capacità di attrazione cala, calano anche le risorse per la Città. Che fare? Lagnarsi non basta. Serve un progetto concertato tra università, enti locali e sistema economico finanziario che punti a far risalire Bologna nelle graduatorie della qualità della vita delle città e UniBo nelle graduatorie internazionali delle Università. Servono paradigmi nuovi e servono ora. Laddove l'Università deve puntare su un'offerta formativa più chiara e attraente, su tutorati veri per le matricole per ridurre gli abbandoni, e su lauree magistrali e dottorati di richiamo, la «Univer-Città» deve puntare sui servizi, e su un sistema di collegi pubblici e privati, e su spazi accoglienti per lo studio nei quartieri di residenza. Può sembrare strano, ma gli studenti cercano spazi controllati dove «rifugiarsi» a studiare, dove tener spenti i cellulari.

Serve poi una serrata politica di contrasto del degrado delle zone cittadine interessate allo svago degli studenti, dove pochi guadagnano qualche cosa in più e molti ci rimettono, prima tra tutte l'Alma Mater.

L'Ateneo sparpagliato nella città non funziona più: ingolfa le strade, concentra gli studenti in zone non adatte o costringe docenti e studenti a migrare da sito a sito. Occorre un progetto urbanistico di grande respiro che punti alla creazione di distretti ad elevata integrazione in grado di accogliere studenti e ricercatori e fornire loro servizi ed economie di scala. Altre idee non mancano: siamo a una ora di alta velocità da Milano, perché non ragionare, ad esempio, su un «EXPO' universitario» a Bologna nel 2015?

Le risorse sono poche? Allora si concordino delle priorità. Questo vuol dire governare e preparare il futuro. E il futuro di questa città, come il suo passato, è legato indissolubilmente alla sua Università.

*\* candidato al Rettorato*

## L'INTERVENTO

«Ammortizzatori»  
per i prof pensionandi

di DARIO BRAGA (\*)

**I**n finir d'anno il professor Capano ha lanciato un richiamo esplicito ai candidati a rettore perché si confrontino sui grandi temi dell'Università. Indica tra questi lo statuto, il bilancio, e la recente decisione del Senato accademico e del cda di adeguarsi alla legge 133 per il pensionamento a 70 anni dei professori universitari. Tutti argomenti spinosi.

Accolgo ovviamente l'invito e parto dal terzo di questi argomenti. Non perché sia il più importante, anzi, ma perché è molto sentito dai colleghi sia junior sia senior e per ragioni di reati opposte. Parto da lontano osservando che nelle discussioni accademiche l'Europa viene alternativamente invocata e dimenticata. Da un lato, giustamente, si punta a raccogliere il massimo possibile dei finanziamenti europei e si sfruttano tutte le opportunità offerte per scambi e risorse (Erasmus, Erasmus-Mundus, Marco Polo, ecc). E questo ci sta.

I nostri studiosi e scienziati e i nostri dottori sono ben accolti nelle altre Università e noi accogliamo, nei limiti delle nostre

capacità, studiosi e ricercatori di altri Paesi (l'Istituto che ora dirigo ha in questi anni ospitato oltre 180 professori in visita...). Abbiamo accettato (seppur *oborto collo*) che l'Europa della conoscenza richiede l'«armonizzazione» dei processi formativi degli studenti e a questo lavoriamo da anni con il *Bologna process*. Anche questo ci sta. Ma quando si parla di carriere, allora no: reclutamento, promozioni e anche pensionamenti devono avvenire in maniera rigorosamente autoctona. Lo si è visto bene con il dibattito che è scaturito dalla decisione sul pensionamento a 70, eppure che tutti sanno che nel resto d'Europa i professori vanno in pensione tra i 65 e i 68 anni, e che non esiste il «fuori ruolo» mentre esistono, questo sì, meccanismi per consentire agli Atenei di non perdere gli studiosi migliori didatticamente e/o scientificamente più attivi. Qualcuno obietta: «sarà così in Europa, ma negli Usa il pensionamento è stato abolito». Vero, ma negli Usa il rapporto di lavoro è privatistico da sempre sia nelle università pubbliche sia in quelle private e quindi non

si va in pensione ma non si sta neanche in servizio se quella competenza didattico-scientifica non serve più o se la capacità di raccolta di finanziamenti è nulla o scarsa. Non è un modello che possa essere invocato a metà...

Tanto rumore per nulla? No, non è così, perché i provvedimenti, anche quelli più necessari, devono essere compresi dagli interessati e accompagnati da misure di transizione. Sono mancate entrambe le cose. Nel momento in cui lo Stato riduce le risorse per il reclutamento di giovani e lo sviluppo delle carriere è giusto chiedere ai colleghi senior di trasformarsi loro stessi in finanziatori della loro Università passando a carico dello Stato stesso. In fondo è un atto di generosità. Sarà anche una «partita di giro», ma ne abbiamo bisogno ora. Questo non vuol dire però rinunciare a un patrimonio di esperienza e di conoscenza accumulato negli anni, non foss'altro perché i docenti ci servono. Che fare quindi?

Si tratta, ancora una volta, di avere idee e fare scelte responsabili. Ad esempio, l'Università

di Bologna può attivare contratti di «professore senior» di durata biennale rinnovabili, quindi anche oltre i 72 anni, sia per lo svolgimento di attività didattica frontale (su delibera delle Facoltà) sia per la ricerca (dietro parere dell'Osservatorio della Ricerca) oppure per compiti amministrativi e di orientamento degli studenti. Il contratto copre l'uso degli spazi, le utenze, e l'accesso a laboratori, studi e biblioteche presso i Dipartimenti. Al finanziamento delle ricerche che per loro natura non possono contare su fondi esterni potrebbe provvedere, dietro selezione, uno degli organismi in grado di fare «fund raising» culturale (per esempio la Fondazione Alma Mater o lo stesso Isa). Queste sono idee già sfruttate all'estero, se ne possono produrre altre. Con «ammortizzatori» di alto profilo ma di basso costo l'applicazione della 133 sarà certamente meglio compresa perché i docenti sono consapevoli di fare «uno dei mestieri più belli» ma anche tra quelli con le maggiori responsabilità.

(\*) *Direttore dell'Istituto di Studi Avanzati e Candidato al Rettorato*



# L'INTERVENTO PIU' RISORSE PER LA RICERCA DI BASE



di DARIO BRAGA \*

**H**O TRATTATO di differenze e diffidenze tra umanisti e scienziati all'Università. C'è un altro settore dei rapporti accademici dove differenze 'non metabolizzate' generano diffidenze. Mi riferisco al rapporto tra scienza pura e scienza applicata. La prima comprende tutta la ricerca di base 'curiosity driven', quella dello storico, del musicologo, del chimico 'puro', dell'astronomo, del filologo, del biologo, per capirci che viene spes-

so messa a confronto con la ricerca applicata, quella dell'architetto, dell'ingegnere nucleare, del biotecnologo, del chirurgo ecc. La differenza tra i due modi di sviluppare la conoscenza non è marginale e, ancora una volta, si manifesta principalmente nell'accesso alle risorse.

**LA RICERCA** di base costa come, a volte anche di più, della ricerca applicata. Mancando però un immediato obiettivo utilitaristico diventa più difficile per lo studioso trovare i finanziamenti. In tempi di 'vacche magre' come quelli che stiamo vivendo si potrebbe cedere alla tentazione di dire 'è tempo di sacrifici, lasciamo la curiosità scientifica per tempi

migliori e puntiamo su quanto può invece autosostenersi con risorse dall'esterno'. Grave errore. La ricerca spontanea sta alla ricerca applicata come le radici di una pianta stanno ai suoi frutti. Mi spiego. Ridurre la capacità della scoperta inattesa (che può andare dalla sintesi di una nuova molecola, alla reinterpretazione di un sonetto dell'Alfieri) e dell'analisi filosofica o storica o dello studio teorico in fisica o in matematica equivale a pensare che le piante daranno frutti senza essere innaffiate.

**BISOGNA** agire su due fronti: a) garantire il finanziamento alla ricerca spontanea mediante fondi

propri dell'ateneo, ovvio che sì; b) facilitare l'accesso ai finanziamenti esterni per la ricerca orientata laddove praticabile liberalizzando e deburocratizzando la capacità dei dipartimenti universitari - gli avamposti dell'università nel rapporto con il mondo produttivo - di interfacciarsi con il sistema delle imprese e del terziario. C'è poi una terza azione che va messa in opera, di valore strategico per un grande ateneo di ricerca, ed è quella di mettere in comunicazione ricerca spontanea e ricerca applicata creando le condizioni per orientare la ricerca spontanea verso obiettivi applicativi. Nuove idee possono nascere nell'area, spesso indistinta, tra i due mondi della ricerca rafforzando la resa dell'investimento sul lungo periodo e la ricaduta produttiva.

\* candidato rettore



## L'INTERVENTO

Un rettorato  
«super partes»

di DARIO BRAGA (\*)

La struttura del governo dell'Ateneo è il tema che ha fin qui largamente dominato il dibattito per la elezione del Rettore. Evidentemente risultano meno interessanti altri temi come reclutamento e carriere, rapporti con la città, offerta formativa e dottorato di ricerca, urbanistica universitaria, servizi agli studenti, raccolta fondi, rapporto con le imprese e il territorio ecc. Tempo verrà, forse.

Il rettore ha uno «strapotere»? A chi pone questa domanda sembra sfuggire che non si elegge né un Mago Merlino, che possa fare magie, né un Papa-Re che possa disporre dei governati anima e corpo. Chi eleggeremo sarà un docente che entrerà in carica il 1° novembre e si presenterà al senato accademico e al cda per ottenerne consenso e collaborazione. Senza l'uno e l'altra gli sarà impossibile perseguire gli obiettivi per cui sarà stato eletto. Ma senato e cda a parte, come controllare democraticamen-

te l'operato del rettore? Gli organi di controllo e i consessi per fortuna non mancano. Una stima approssimativa, sommando presidenze di facoltà e di polo, direzioni di dipartimento, presidenze di corso di laurea, scuole e coordinamenti di dottorati di ricerca, centri interdipartimentali, consigli di polo, commissioni, centri di servizi, istituzioni varie, mostra che non meno di un terzo (circa 600) di associati e professori è coinvolto in qualche azione gestionale o amministrativa, ha una responsabilità di qualche genere. C'è davvero un problema di controllo democratico o è la frantumazione che dà a molti addirittura un potere di interdizione?

Un altro punto è: a Palazzo Poggi dovrebbe sedere un umanista. Non ho nulla da eccepire se in questo modo si esprime il sostegno a uno dei tre candidati di Lettere, o addirittura a tutti e tre indicandoli come migliori degli altri quattro. Non ho nulla da dire neppure se è un'esortazione alle

pari opportunità - ovvio: perché mai un umanista non dovrebbe fare il rettore? Non sono invece d'accordo se si reclama un'alternanza a prescindere. Sembra sottintendere una dose di spoil system, che compensi i «danni» subiti durante i governi altrui. E poi non funziona. L'Ateneo ha 20 tipi di facoltà, e quella più grande, Medicina, ha circa il 15% degli elettori e Scienze poco meno. Se il rettorato dovesse alternarsi fra aree ci vorrebbero circa 50 mandati per fare un giro completo, non meno di 200 anni. Già questo calcolo, un po' provocatorio, mostra che il governo dell'Ateneo deve essere scelto in modo diverso dal seguire una rotazione che garantisca tutti sul lungo periodo.

Ma quale rettore, allora? Abbastanza ovvio affermare che il rettore vada scelto in base alla sua autorevolezza, agli obiettivi che persegue, al consenso che raccoglie, alla provata indipendenza. Il rettore lo vorremmo tutti super partes. Quale che sia l'area di

appartenenza, se vuole realizzare il suo progetto il nuovo rettore deve essere in grado di dialogare con tutti, senza debiti elettorali, senza «pregressi», senza sistemi di amicizie o di inimicizie. Il che vuol dire comprendere sia i problemi di Lettere sia quelli di Chimica Industriale, quelli di Scienze, come quelli di Medicina Veterinaria, o Scienze Motorie, o Economia o Giurisprudenza, o Agraria ecc.

L'università è bella perché è varia: non una società tribale ma una società culturalmente «multietnica» in cui la diversità genera curiosità e produce sinergie nella ricerca, nella formazione, nella politica dell'ateneo. L'ateneo ha bisogno di ritrovare la propria anima. Ho già citato Fernando Pessoa in altra occasione — «tutto vale la pena se l'anima non è piccola» — e certo non è piccola l'anima di decine di migliaia di studenti e di migliaia di dipendenti, di studiosi e ricercatori precari, e di professori.

*Direttore dell'Istituto di studi avanzati e candidato rettore*



## L'INTERVENTO

## LE RAGIONI DEI TAGLI

di DARIO BRAGA (\*)



Il taglio delle indennità di funzione dei direttori di dipartimento è servito, insieme ad altri, a far quadrare il bilancio 2009 dell'Università di Bologna. La decisione ha suscitato amarezza e perplessità. Parliamone. L'argomento offre una buona occasione per far conoscere all'opinione pubblica il fatto che i docenti non fanno solo didattica e ricerca, ma governano l'Università, che è la prima azienda bolognese, con un bilancio di 870 milioni di euro e 6000 dipendenti per non parlare dei tantissimi a tempo determinato. Molti di noi svolgono gravosi incarichi istituzionali di natura manageriale gestendo milioni di euro, normative e regolamenti complessi in costante, turbinosa, evoluzione, esigenze e istanze di un personale numeroso che svolge incarichi delicati su un territorio che copre più di metà della Regione Emilia Romagna. Ergo, a differenza della vulgata di questo periodo, molti docenti lavorano moltissimo (alcuni lavorano sempre), dando prova di straordinaria generosità e attaccamento alle istitu-

zioni. Quindi, la domanda sul «perché retribuire chi» assume una carica accademica è retorica: si tratta di cariche onerose che si aggiungono e non si sostituiscono al compito di fare ricerca e didattica.

Fin qui l'Ateneo interveniva sulla retribuzione con un assegno, che è quanto ora è stato tagliato. L'indennità di carica era un compenso inadeguato che serviva in buona parte a coprire le spese aggiuntive che la carica implica (prima tra tutte l'assicurazione per gli eventuali errori commessi in sede amministrativa che chi governa deve pagare, per legge, di tasca propria).

Ma c'è la crisi e c'è per tutti. Fermo restando che le indennità non sono regalie che si danno e si tolgono al bisogno retribuire tutti che i docenti che ricoprono incarichi gravosi presenta oggi difficoltà insormontabili.

Ma siamo sicuri che la frustrazione che molti provano dipenda dal taglio di un'indennità (peraltro non stratosferica) e non dal mancato riconoscimento del sacrificio che la pur indispensabile attività di governo

comporta? Si può chiedere a un direttore di dipartimento di occuparsi del personale, del bilancio, del funzionamento di strutture sulle quali spesso incidono centinaia di studenti, ricercatori, dove si trovano apparecchiature costose, biblioteche con migliaia di volumi, e norme di sicurezza, e responsabilità oggettive, ecc e poi insegnare 120 ore di didattica frontale (con esami ecc) e magari pubblicare comunque altrimenti si perde anche il finanziamento ordinario? Come si fa a chiedere efficienza e «accountability»?

Il tempo sottratto alla didattica e alla ricerca costringe i più a ricorrere alle riserve strategiche: il proprio tempo libero, il sabato e la domenica, ecc. per preparare una lezione, scrivere una pubblicazione o seguire la letteratura. Se così stanno le cose potrebbe essere forse più utile retribuire chi si assume responsabilità gestionali con una risorsa molto preziosa e non rinnovabile: il tempo, appunto. Si potrebbe, per esempio, diminuire il carico didattico mediante contratti di insegnamento a professori incaricati o profes-

ri senior in pensione.

Contemporaneamente o in alternativa si potrebbe intervenire sul lato della ricerca con finanziamenti ad hoc, compensando il lavoro extra dei colleghi coinvolti in attività gestionali mediante finanziamenti non vincolati e senza scadenza che possano essere usati, ad esempio, per finanziare assegni di ricerca o dottorati. Questo schema consente una certa economia perché non è soggetto a ritenute fiscali (contrariamente alle indennità) e, accrescendo i fondi disponibili a chi ricopre una carica accademica, compensa il singolo studioso o il suo gruppo di ricerca per l'energia intellettuale che sottratta.

Si noti che, siccome la proposta non prevede che la didattica ricada sui colleghi, né che i fondi per la ricerca vengano sottratti al budget istituzionale, il problema del bilancio è ridotto ma non annullato. Raggiunge però altri risultati: alimenta il circuito della ricerca scientifica, dà lavoro seppur a tempo determinato a forze giovani e dimostra che l'Ateneo apprezza il lavoro prestato dai suoi docenti alla gestione della cosa pubblica.

(\*) Candidato al rettorato



## L'INTERVENTO

## Un bilancio post-elettorale

di DARIO BRAGA



L'Università di Bologna ha scelto il nuovo Rettore: non tutto era noto e l'esito non era scontato. Anche perché la campagna elettorale si è svolta in un quadro dinamico: la situazione nazionale e internazionale è andata mutando vorticosamente in corso d'opera richiedendo continui aggiustamenti ai candidati: è cambiato il Governo del Paese con leggi e linee guida, c'è stata l'«onda», è scoppiata la crisi economica. Per chi, come me, non aveva mai affrontato una campagna elettorale si è trattato di una straordinaria esperienza di studio e di ricerca. Nei mesi di esplorazione dall'immagine sfuocata di un grande Ateneo un po' disorientato e un po' triste sono emersi grandi problemi trasversali. Le prospettive di carriera per ricercatori e associati, il futuro dei tanti precari, la Romagna e le energie dissipate viaggiando, la Facoltà di Medicina da riaccurire all'Ateneo e da rinvigorire nel confronto con il Ssr, i carichi didattici a volte eccessivi, le difficoltà di chi ha responsabilità di gestione, la burocrazia

(quella vera e quella percepita), le diffidenze tra umanisti e scienziati, le questioni di genere, i problemi della valutazione, gli studenti e la loro formazione, i grandissimi numeri e i piccolissimi numeri, il dottorato di ricerca, il «Bologna process» mai ben metabolizzato proprio a Bologna, le necessità finanziarie, e ancora i piani di sviluppo, la ricerca e il trasferimento di conoscenze, l'urgenza di un ricambio generazionale e gestionale, la questione edilizia e l'urbanistica universitaria, i rapporti con le imprese, con le città, con la Regione, con il Governo, con l'Europa, con il Mondo. Tutti problemi che attendono il nuovo governo dell'Ateneo. Tempo verrà. La campagna elettorale ha mostrato alcune novità e una conferma. La prima novità è che i ricercatori universitari sono usciti dalla penombra per acquisire un ruolo fondamentale. Chi pensava ad un facile controllo «top-down» del loro voto è rimasto deluso. I ricercatori si sono resi conto di avere potere e che il futuro dell'Università li riguarda in prima persona. La se-

conda riguarda la Facoltà di Medicina: tanti colleghi clinici hanno sentito l'urgenza di riconquistare il proprio ruolo accademico, di riappropriarsi del tempo per studiare e fare ricerca spesso soffocato dai carichi assistenziali eccessivi. Nel segreto della cabina gli elettori hanno decretato sentenze importanti e fatto giustizia di tante semplificazioni e di alcune mistificazioni. La terza riguarda i tantissimi elettori che hanno messo le loro facce e le loro firme e i loro pensieri apertamente a sostegno di una idea di Università piuttosto che di un'altra. Una assunzione e una attribuzione di responsabilità.

Anche la partecipazione al voto è stata notevole: gli elettori sono andati a votare in massa, per quattro volte, in un rituale molto faticoso. A fronte di queste novità è stato invece confermato il forte richiamo delle aggregazioni con appelli agli «interessi dell'area» o a quelli di una Facoltà o gruppi di Facoltà rispetto ad altre. Sono abitudini dure a morire che affaticano l'Università. L'elettorato tutta-

via ha mostrato di apprezzare i momenti di confronto trasversale al di là dei recinti e delle gerarchie accademiche. Per questo credo che alla fine gli elettori abbiano compreso l'importanza di dare all'Università di Bologna un Rettore super partes eletto da una vasta maggioranza di docenti, di ogni area e Facoltà e di ogni età, sapendo bene che un Rettore espressione di una sola parte (il «blocco umanista», il «blocco tecnico-scientifico», il «blocco medico-farmaceutico» ecc) avrebbe avuto gambe esili su cui correre. C'è un punto che rimane da sottolineare. Nell'elezione del Rettore entrano tutti i meccanismi della politica (l'influenza delle lobby, il do ut des, i richiami ideologici e tribali, il ruolo della stampa, gli pseudo sondaggi, i falsi annunci, i commentatori interessati, gli ita dicunt ecc), salvo uno: alla fine non esistono una maggioranza e una opposizione. I prossimi anni riguardano tutti, anche chi ha votato altri, anche i ricercatori non confermati che non hanno potuto votare. Per come la vedo io, se si è convinti di poter influire sull'esistente bisogna farlo sempre.



Il direttore dell'Istituto di studi superiori dell'Alma Mater è certo: «Al primo turno avrò almeno 500 voti»

# Braga: «Io corro per vincere»

*La sua ricetta per semplificare la burocrazia è una Bassanini d'Ateneo*

di Alessandra Testa

Stima che avrà almeno 500 voti al primo turno ed è molto, molto sicuro di sé. «Corro per vincere», dice schietto il direttore dell'Istituto di Studi avanzati d'Ateneo, Dario Braga. E annuncia: «Sarà una sfida a tre fra me, Giorgio Cantelli Forti e Ivano Dionigi. Siamo noi i favoriti». Come risolleverà l'Alma Mater? «Metterò in piedi una campagna internazionale di fund raising con cui, seguendo il modello Oxford, raccoglieremo almeno 100 milioni di euro all'anno».

**Braga, cosa c'è che non va nell'Alma Mater? Il suo piano in tre mosse per migliorarla.**

«In questo momento all'Università manca l'entusiasmo. L'ho girata in lungo e in largo e quello che mi ha colpito di più è questa mancanza di tensione al risultato, alla crescita, alla autoaffermazione. È un serio problema. Voglio quindi ridare energia al sistema, ridare fiducia».

**Come farà?**

«Uno, lancerò una Bassanini d'Ateneo per ridurre la burocrazia semplificando tutte le procedure e puntando sul decentramento per accrescere la capacità dei Dipartimenti di assorbire risorse. Due, avvierò subito un "tutorato di accoglienza" che segua le matricole nei primi sei mesi dopo l'iscrizione per ridurre gli abbandoni e una campagna di orientamento allo studio che riduca gli "errori iniziali". Tre, costruirò una straordinaria campagna di "fund raising" basata sul nostro marchio "UniBo" ancora attraente all'estero. Quattro, riconquisterò il tempo sottratto al nostro lavoro dalle mansioni terze: la burocrazia, il ruolo sussidia-

rio all'amministrazione, l'assistenza clinica quando diventa unico modo, o modo preminente, di utilizzare il personale medico accademico».

**Nei prossimi anni all'Ateneo bolognese mancheranno 40 milioni a causa dei tagli del ministero. Che fare?**

«Il buco, alla fine, sarà meno profondo di quanto si pensa. L'Alma Mater è stata brava e viene premiata dal ministero con la quota del 7% del finanziamento ordinario. Non vuol dire che i problemi siano risolti. Non credo nelle "amicizie" per ottenere fondi. Le amicizie implicano amicizie, mentre io voglio che tutto l'Ateneo sia in grado di acquisire risorse. Bisogna agire su cose immediate e su cose strategiche. Quelle immediate verranno dalla politica di riqualificazione della spesa. Niente più tagli lineari, ma tagli mirati fondati sulla valutazione. Risparmi ovviamente, ma anche una liberalizzazione dell'accesso a tutte le forme di finanziamento esterne. Voglio che i Dipartimenti possano funzionare come le radici di una pianta in grado di assorbire risorse. Attuerò una politica di redistribuzione interna: non dimentico che per interi settori l'accesso a finanziamenti esterni è molto difficile».

**Il futuro è nella ricerca. Come pensa di valorizzarla?**

«La ricerca va valorizzata attraverso i ricercatori. Il primo valore da salvaguardare è, dunque, il tempo per fare ricerca. Quel tempo va recuperato dalla burocrazia e dalla didattica pletrica e dalla organizzazione. Il tempo serve anche per scrivere progetti di ricerca. E i progetti di ricerca portano denari alle casse dei

Dipartimenti».

**I concorsi: in Italia c'è ancora qualcosa che non funziona. Se fosse lei a decidere, come li gestirebbe?**

«"Si fossi foco..."», ma non sono Cecco Angiolieri... Abolirei i concorsi. Una Università normale assume personale quando serve e promuove i migliori. Da noi nessuno è veramente responsabile delle scelte del personale. Il nostro sistema sarà definitivamente maggiorenne solo quando l'Università potrà scegliere il proprio personale e chi opera la scelta lo dovrà fare alla luce del sole, giudicato da tutti».

**Gli studenti sotto le Due Torri sono quasi 100 mila. C'è chi pensa ad una diminuzione degli iscritti per migliorare la qualità dei corsi. La sua ricetta?**

«Gli studenti sono l'anima, i neuroni freschi e i denari di questo territorio, ma sono calati parecchio. Il calo mi preoccupa non già tanto, come alcuni pensano, perché meno studenti sono meno soldi. È una questione di qualità. Il sospetto è che la perdita di capacità di attrazione di UniBo e forse anche di Bologna come città. La mia ricetta è quella di un grande sforzo per ridisegnare l'Università attraente attraverso un'opera capillare nelle scuole per spiegare cos'è la riforma e cosa offre UniBo. Occorre anche una analisi seria e critica dei percorsi didattici. Ai docenti chiederò di riassorbire corsi non indispensabili mano a mano che i pensionamenti riducono il numero dei docenti. Intendo poi lavorare molto sulla qualità delle lauree magistrali e su quella del dottorato di ricerca. Occorre indirizzare gli studenti verso quelle

lauree dove il mercato del lavoro è meno in difficoltà».

**Piazza Verdi, il degrado e gli studenti che chiedono più spazi. Che ne pensa?**

«La recente vicenda Bartleby ha fatto (ri)emergere il problema ricorrente degli spazi autogestiti, la questione "piazza Verdi" compare in tutti i dibattiti, la questione "degrado" viene sempre più spesso associata alla presenza della popolazione studentesca. All'Università, la Costituzione e i contribuenti danno però il compito di produrre e trasferire conoscenza, non di provvedere al tempo libero dei cittadini sia esso svago o attività culturale autonoma. L'Università non guadagna sul tempo libero degli studenti, altri sì. Nel degrado e nella caduta di immagine l'Università è parte lesa. A volte mi vergogno a portare in giro un ospite nelle zone dell'Università. Faccio fatica a spiegare perché tutto puzza d'orina... Si studieranno soluzioni insieme col Comune, ma anche Ascom, Camera di Commercio, Cna... Sono un convinto sostenitore della concertazione, ma altrettanto convinto sostenitore del rispetto dei confini istituzionali».

**Come immagina la sua squadra di governo?**

«Colleghi competenti, giovani, motivati, non compromessi, non condizionabili, conoscitori del mondo dell'Università. Voglio dare loro capacità di spesa, affiancati da funzionari capaci e motivati e valutati per la loro performance. Voglio dei prorettori che rispondano a tutti i colleghi, docenti e personale tecnico e amministrativo in 48 ore, che mi risolvano i problemi non che li creino».

**Si faccia una domanda e**

**si dia una risposta.**

«Mi chiederei: "Pensa di potercela fare?" Sì, penso di potercela fare. Perché offro all'Ateneo senso pratico, esperienza gestionale, pragmatismo e managerialità. E soprattutto offro indipendenza. La mia avventura da "outsider" si è progressivamente trasformata in una esperienza collettiva. L'Ateneo lo ha compreso. Tanti colleghi hanno messo la loro faccia, e la loro firma sul mio progetto. È un fatto mai avvenuto prima nel nostro Ateneo ed è una responsabilità enorme. Sì, alla domanda che mi sono fatto rispondo sì, penso proprio di potercela fare».



**Pubblichiamo, in ordine alfabetico, la seconda delle sette interviste con i candidati alla carica di rettore dell'Università di Bologna. Dopo Giancarlo Barbiroli, oggi è la volta di Dario Braga.**



Dario Braga

(Foto di Jacopo Puggioni)

## La scheda

Dario Braga, nato a Bologna nel 1953, dopo la laurea ha trascorso un periodo di ricerca a Londra e Cambridge. La sua carriera all'Alma Mater è iniziata nel 1982: prima come ricercatore, poi come professore associato. Dal 2002 è professore ordinario di Chimica presso la Facoltà di Scienze matematiche, fisiche e naturali. Dal 2001 al 2006 ha diretto il Collegio superiore dell'Ateneo e ora è direttore dell'Istituto di studi avanzati. Dal 1998 al 2003 è stato, inoltre, membro dell'Osservatorio della ricerca. Con la sua attività di ricerca nell'ambito della chimica dello stato solido, è infine autore o coautore di circa 350 pubblicazioni scientifiche e di 5 brevetti internazionali.



# Progetto ALMA2009

per il mandato Rettorale 2009-2013

## Dario Braga

Dario Braga  
Dipartimento Ciamician  
via Selmi, 2 – Bologna  
tel. +39 051 2099555  
dario.braga@unibo.it  
[www.dariobraga.it](http://www.dariobraga.it)

Rassegna stampa

**Rassegna stampa. Articoli, interventi e interviste per L'Università.<sup>a</sup>**

01	Proposte per l'ateneo	La Repubblica Ed. Bologna 13-04-2005
02	Alma Mater deve aprirsi all'Europa	La Repubblica Ed. Bologna 28-03-2007
03	Lo statuto dell'autonomia	Corriere di Bologna 07-06-2007
04	Un tutor per ridurre abbandoni	La Repubblica Ed. Bologna 20-11-2007
05	Un blogger per il rettorato	La Repubblica Ed. Bologna 22-11-2007
06	Città creativa	Corriere di Bologna 19-12-2007
07	Multicampus	Corriere di Bologna 17-01-2008
08	Università e burocrazia	La Repubblica Ed. Bologna 31-01-2008
09	Direttori contabili	Corriere di Bologna 20-02-2008
10	Doctor Bononiensis	Corriere di Bologna 28-02-2008
11	Piramide di genere	Corriere di Bologna 08-03-2008
12	Eccellenza dell'ateneo per cinque strade	Corriere di Bologna 02-04-2008
13	Il prossimo rettore?	Il Resto del Carlino 03-04-2008
14	La benzina per la ricerca	Corriere di Bologna 26-04-2008
15	Attrarre cervelli	La Repubblica Ed. Bologna 14-05-2008
16	Prorettore per la medicina	Corriere di Bologna 08-06-2008
17	Precari non si nasce	La Repubblica Ed. Bologna 10-07-2008
18	Se l'Ateneo perde l'anima	Corriere di Bologna 18-07-2008
19	Ricerca e meritocrazia	Il Resto del Carlino 09-08-2008
20	Fund raising Corriere di Bologna	09-09-2008
21	Risorse qui e all'estero	Il Resto del Carlino 25-09-2008
22	Ricercatori a contratto	Corriere di Bologna 30-09-2008
23	Fondazione Alma Mater	La Repubblica Ed. Bologna 08-10-2008
24	Offerta formativa	Corriere di Bologna 09-10-2008
25	Articolo zero	Corriere di Bologna 15-10-2008
26	Tagli - una bomba a tempo	Corriere di Bologna 28-10-2008
27	Faccio lezione di università	Il Resto del Carlino 6-11-2008

a) Per ogni articolo si riportano la versione inviata ai giornali (tranne che per le interviste) e il titolo che appare nella versione a stampa.

LA DIREZIONE del Collegio Superiore dell'Università mi porta a guardare alle prospettive di sviluppo dell'Università da un punto di vista molto particolare. Le tante occasioni di incontro che il Collegio ha organizzato tra gli studenti ed il mondo "fuori" dall'Università (enti ed istituzioni, associazioni imprenditoriali e del lavoro, case editrici etc.) hanno evidenziato una clima di diffusa, seppur non rassegnata, preoccupazione. Nel seguito illustrerò alcune idee/proposte come contributo ad alcuni aspetti dell'importante dibattito in corso per il rinnovo della carica di Rettore dell'Università di Bologna.

Oggi possiamo produrre e vendere formazione prima ancora che merci. Per diventare esportatori di formazione di qualità abbiamo bisogno di strutture solide ed attraenti, di obiettivi e di personale adeguatamente formato. L'Università di Bologna è un marchio eccellente. E' ora di sfruttarlo sul mercato internazionale in una logica di "imprenditoria scientifica e culturale": Paesi che saranno in grado di diventare produttori di formazione per il mercato globale si garantiranno considerevoli prospettive di sviluppo.

Ecco alcune idee:

a) Nel campo della ricerca si tratta di superare l'eccesso di focalizzazione disciplinare. L'interdisciplinarietà è oggi il terreno sul quale possono nascere nuove idee e nuovi prodotti. Occorre creare centri di aggregazione delle tematiche di punta, investire risorse nella tessitura di un terreno comune, se occorre creare nuovi luoghi fisici: se la struttura dipartimentale è troppo rigida si costruiscano scuole di ricerca avanzata in settori strategici ad elevato contenuto interdisciplinare. Queste stesse scuole di ricerca possono diventare sede di master e dottorati internazionali anche con il coinvolgimento di docenti stranieri. Il "marchio" UNIBO permette oggi di creare un "doctor Bononiens" che si affermi come titolo ambito internazional-

mente.

b) Nel campo della didattica si tratta di sfruttare le possibilità che ci offre il "3+2". Si possono avviare lauree internazionali, o convertirne alcune di quelle esistenti, con lezioni tenute in lingua inglese.

Lo scopo è quello di generare un flusso di studenti stranieri dal centro Europa e da paesi extra-europei verso la nostra alta formazione in competizione con le mete tradizionali della formazione internazionale in UK, Francia, Germania ed ed USA.

c) Bologna città di Collegi: il Collegio Superiore ha in questi anni creato ex-novo e sperimentato un modello di selezione e promozione dell'impegno nell'apprendimento basato sul merito e la pari opportunità. E' un modello che può essere esteso, per esempio "clonandolo" nella Romagna. Per quanto riguarda Bologna, rilancio un'idea già presentata in occasione della inaugurazione dell'anno accademico 2004-2005 del Collegio: perché non pensare ad una "Bologna città di Collegi", una Bologna "Town&Gown" che sfrutti sinergicamente le risorse intellettuali che l'Università può dispiegare e le risorse materiali che Bologna possiede? Un sistema di Collegi, pubblici e privati, costruiti attorno a condivisi parametri di qualità, servirebbe anche ad assistere il processo di internazionalizzazione, portando Bologna a crescere co-

## Proposte per l'ateneo (e il rettore) del futuro

DARIO BRAGA \*

me polo di attrazione al pari di Parigi, Cambridge e Heidelberg.

E le risorse? La parola chiave dovrebbe essere riconvertire piuttosto che aggiungere. Un'impostazione fortemente internazionalista dell'Università non è senza conseguenze: l'intera struttura dell'Università ne viene coinvolta. Molte risorse possono essere liberate sfruttando sia competenze già esistenti, sia l'ampio circuito di relazioni tra Paesi e centri di ricerca internazionali costruiti in questi anni anche in virtù del "marchio" UNIBO.

L'internazionalizzazione richiederà anche di trasformare rapidamente e strutturalmente l'Università di Bologna in università bilingue operando sulla formazione del personale. L'insegnamento delle lingue (inglese certo, ma forse anche arabo e cinese...) dovrebbe diventare per i nostri studenti un elemento formativo essenziale al pari della formazione disciplinare.

E' probabile che queste proposte incontrino scetticismo e critiche. Dissi agli studenti all'inaugurazione dell'anno accademico del Collegio: "Pensino in grande, abbiano obiettivi grandi, guardino lontano, siano visionari: solo con grandi passioni, solo con grandi sogni, si possono realizzare grandi cose". In fondo, perché non dovremmo dare noi il buon esempio?

\* ordinario di chimica e  
Direttore del Collegio  
Superiore

## 2) LA REPUBBLICA 28-03-2007

### Un nuovo paradigma per l'Ateneo

Il passaggio epocale dell'Università da struttura subordinata a istituzione autonoma, sancito dalla finanziaria del 1993, non è ancora compiuto, e già si osserva la crisi di alcuni "teoremi":

- "più studenti - più entrate": i grandi numeri di studenti alimentano le casse dell'Ateneo, ma richiedono, a ragione, servizi, aule ed infrastrutture di qualità accettabile - e questi costano
- "più offerta didattica": la moltiplicazione di lauree e master inizialmente a costo zero oggi assorbe risorse sempre più ingenti
- il sistema di reclutamento e promozione decentrato, ottimo nella sua concezione, ha finito per assorbire tutte le risorse e ostacolare l'ingresso di giovani, senza per questo consentire agli Atenei di cercare "il meglio sul mercato"

L'Università italiana ha bisogno di completare la transizione. Dobbiamo trasformare l'attuale università concentrata su se stessa in una università proiettata verso l'Europa ed il mondo. Ecco alcune delle nuove priorità:

- intercettare sia i fondi europei sia la domanda di ricerca che le imprese non possono sviluppare al proprio interno per attingere a nuove fonti di finanziamento. Occorre creare le condizioni perché i "giovani ricercatori con portafoglio" che verranno finanziati dall'European Research Council scelgano i Dipartimenti di Bologna per avviare le loro ricerche
- avviare sinergie con la Città, anzi le Città da Bologna all'Adriatico, per utilizzare il potenziale culturale ed economico derivante dal grande flusso di visitatori, studiosi e famiglie
- curare la "prima accoglienza" e l'alloggio degli studenti fuorisede per assorbirli immediatamente nel circuito formativo e limitare gli abbandoni e i percorsi di studio troppo lunghi e discontinui
- intercettare la domanda di formazione che viene dal sud del mondo e dall'Est creando strutture di ricezione, il cui onere, tuttavia, non può ricadere sulla sola Università. Il sostegno alla immigrazione intellettuale extracomunitaria è una scelta strategica per la nostra Società
- ripensare il governo e la struttura del lavoro. Bisogna restituire ai docenti tempo per lo studio e la ricerca ed accrescere il personale di supporto. L'omologazione dei percorsi didattici (ma anche l'imposizione di un indiscriminato "monte ore" di lezione) forse conveniente per la burocrazia, rischia di soffocare i ricercatori più attivi.

Tutti i "fondamentali" del nostro Ateneo sono a posto, non mancano le idee e il coraggio, ma occorre che il corpo accademico comprenda la necessità non rinviabile del cambiamento. Occorrono anche da noi liberalizzazioni profonde, de-burocratizzazione, e il rafforzamento della catena di responsabilità.

Dario Braga



### 3) IL CORRIERE DI BOLOGNA 07-06-2007

#### Se statuto deve essere che sia di forte autonomia

**Lo statuto è uno strumento per governare.** E' quindi indispensabile sapere dove l'Università vuole andare, quali sono i suoi obiettivi, quali i nuovi traguardi.

Chi scrive è vede l'Università come un nodo del "world wide web" che collega la cultura, la scienza, la formazione tra paesi. L'Europa e la globalizzazione hanno rafforzato questo ruolo. L'Università è il primo ambasciatore del nostro Paese nel mondo: i nostri giovani vanno a studiare all'estero, e noi accogliamo giovani dall'estero (ancora troppo pochi) per formarsi e fare ricerca. Lo stesso vale per i nostri scienziati e studiosi che vanno e vengono e si incontrano e scambiano idee e conoscenze. Le università sono ancora zone franche dove i giovani si incontrano al di là delle differenze sociali, etniche e religiose.

#### LO STATUTO DELL'AUTONOMIA

di DARIO BRAGA

*Lo statuto è uno strumento per governare. E' quindi indispensabile sapere dove l'Università vuole andare, quali i nuovi traguardi. Chi scrive è convinto che la riforma dello statuto sia un'occasione per portare l'Università di Bologna in Europa, e per fare questo dobbiamo portare l'Europa nell'Università a cominciare dalla governance. La riforma deve, in primo luogo, accrescere la responsabilità e autonomia di chi governa.*

Il secondo obiettivo deve essere quello di **accrescere la responsabilizzazione**. Forte è la sensazione che chi ha compiti di gestione (direttori dei dipartimenti, presidenti dei corsi di studio, presidenze di facoltà) spesso finisca per agire da "delegato" a rappresentare (quando non difendere) gli interessi, spesso parziali, spesso di bottega, della singola facoltà o del singolo insieme di elettori, invece che da amministratore impegnato ad attuare i dettami dello statuto.

La responsabilità gestionale è funzione della autonomia delle singole strutture. Laddove l'autonomia genera responsabilità, la centralizzazione porta alla rappresentanza: due modi opposti di concepire il governo. Occorre quindi ulteriormente decentrare funzioni e responsabilità. Ma non può esserci assunzione di responsabilità gestionale senza un effettivo ritorno (indennità di funzione, esonero dalla attività didattica etc.) per chi se ne fa carico e senza un serio e premiante meccanismo di valutazione delle strutture.

Il terzo obiettivo è quello di razionalizzare la attribuzione delle risorse (personale, finanziamenti per la ricerca, spazi...). **Occorre diminuire il "numero dei tavoli"**. La molteplicità di luoghi decisionali, invece di garantire controllo e trasparenza, crea meccanismi di "compensazione" quando non di do-ut-des, e rende difficile la verifica d'uso. Parlando di risorse, quella del personale docente è al centro delle contraddizioni del nostro sistema. Per la ricerca e le altre attività istituzionali, ogni docente afferisce ad un solo Dipartimento mentre può essere incaricato di corsi in diverse Facoltà. Ciononostante il budget dei posti è gestito dalle Facoltà e non dai Dipartimenti come invece avviene nella maggior parte dei sistemi accademici. Questa contraddizione andrebbe risolta attribuendo "i posti" al bilancio dei dipartimenti. La gestione dei posti costringerebbe le strutture dipartimentali a valutare assunzioni e progressioni di carriera in termini complessivi, ponendo la ricerca, la capacità di reperimento fondi e quella di attrazione di studenti e collaborazioni ad un livello almeno pari alla necessità di copertura didattica.

Si tratterebbe di una autentica rivoluzione Copernicana, che farebbe fare al nostro Ateneo un balzo in avanti nella *governance* perché avrebbe implicazioni su tutta la struttura dell'Università: dal numero dei Dipartimenti che andrebbero fortemente ridotti, alla composizione del Senato Accademico che dovrebbe riflettere il dualismo facoltà – dipartimenti / didattica-ricerca, alle Facoltà che verrebbero riportate al compito primario di organizzare i livelli formativi, al Consiglio

di Amministrazione che diventerebbe il luogo di “negoiazione” del finanziamento ordinario alle strutture dipartimentali e di decisione sugli investimenti collettivi (edilizia, grandi strumenti, biblioteche, servizi etc.)

La quarta grande questione riguarda il **multicampus**. Il forte decentramento amministrativo consentirà alle sedi decentrate di competere “ad armi pari” con la sede madre sulla base della ricerca prodotta, delle risorse reperite sul territorio e della capacità di attrazione didattica. Implicita è la necessità di accrescere la specificità, direi la peculiarità, delle iniziative romagnole portando i dipartimenti o le aggregazioni di “polo” della Romagna nel tempo ad affermarsi come luoghi di ricerca d’eccellenza in settori non coperti dalla attività della sede bolognese. In una logica di mercato e di competizione interna ed esterna per assicurarsi le persone migliori i ricercatori e docenti che sceglieranno le sedi decentrate dovranno poter accedere a risorse maggiori di quelle che avrebbero a disposizione a Bologna. Al tempo stesso potranno sfruttare appieno il “marchio” Università di Bologna, di poter accedere a tutte le risorse comuni dell’Ateneo.

Dario Braga

## STATUTO E AUTONOMIA

Direttori e presidi spesso finiscono per agire da «rappresentanti» degli interessi di aggregazioni di docenti piuttosto che da amministratori. Siccome la responsabilità gestionale è funzione dell'autonomia delle singole strutture occorre uno statuto che rafforzi l'autonomia, affiancato da un serio e premiante sistema di valutazione. L'autonomia di gestione genera responsabilità, la centralizzazione porta alla rappresentanza: due modi opposti di concepire il governo. Di pari passo occorre semplificare i meccanismi di attribuzione e utilizzo delle risorse diminuendo il «numero dei tavoli». La molteplicità di luoghi decisionali, invece di garantire controllo e trasparenza, crea meccanismi di compensazione e di scambio e diluisce le responsabilità.

Parlando di risorse, quella del personale accademico è uno snodo cruciale. Per l'attività di ricerca ogni docente afferisce a un solo Dipartimento mentre spesso tiene insegnamenti in Facoltà diverse e li muta nel tempo. Ciononostante il budget dei posti è gestito dalle Facoltà e non dai Dipartimenti, come invece avviene nella maggior parte dei sistemi accademici europei. Questa contraddizione va risolta valorizzando i Dipartimenti e la loro autonomia amministrativa e restituendo alle Facoltà il compito primario di organizzare i livelli formativi.

Il Senato accademico diventa così il luogo di sintesi del dualismo didattico/ricerca, che si stempera nel terzo livello formativo, quello del dottorato. Le scuole di dottorato, se fortemente internazionalizzate, consentono (certamente meglio delle lauree triennali e magistrali) di attrarre giovani all'Alma Mater. Hanno inoltre una enorme potenzialità, largamente inespressa, di *fund raising*. Si parla molto di «università di ricerca». Ciò che caratterizza le grandi università d'Europa quali università di ricerca è appunto il terzo livello della formazione, il dottorato di ricerca.

Un'altra grande questione riguarda il rapporto tra sede di Bologna e le sedi della Romagna. Un forte decentramento amministrativo e l'autonomia consentiranno alle sedi della Romagna di competere «ad armi pari» con la sede madre. Questi sono solo alcuni degli aspetti che il dibattito avviato sullo statuto dovrà necessariamente toccare. Se esso condurrà o meno ad un ammodernamento della struttura di governo dell'Ateneo dipenderà dalla chiarezza degli obiettivi e dal coraggio di liberalizzare, de-burocratizzare e innovare.

Dario Braga

Direttore dell'Istituto Studi avanzati

4) LA REPUBBLICA 20-11-2007

# Un tutor Per ridurre gli abbandoni

DARIO BRAGA\*

## Gli studenti sono un bene prezioso

Nell'università molto impegno viene profuso per attrarre studenti (orientamento, visite alle scuole, progetto lauree scientifiche, ecc.) ma non per accompagnarli nei percorsi di studio. Anche da questo dipendono ritardi e abbandoni.

La condizione di essere laureati per accedere alla magistrale preoccupa giustamente gli studenti, ma la soluzione non è dare loro la possibilità di iscriversi in debito di esame. Le lauree specialistiche sono piene di studenti fantasma, che non frequentano perché devono ancora sostenere esami delle triennali. Un ritardo che accresce i costi per le famiglie (il "fuoricorso" nella magistrale costa caro) e che penalizza la valutazione ministeriale dell'Ateneo.

Che fare piuttosto?

E' indispensabile curare l'inserimento delle matricole nel metodo di studio universitario che, a differenza di quanto avviene nelle scuole superiori, si fonda sull'autonomia dello studente.

A questo scopo serve un "tutorato di prima accoglienza" che instradi allo studio in itinere e aiuti a sostenere tutti gli esami entro l'anno solare, condizione indispensabile per laurearsi in tempo e per eliminare la terra di nessuno tra laurea triennale e magistrale.

I ricercatori (più vicini per età agli studenti) potrebbero essere interessati a contribuire a questa forma innovativa di tutorato. Si dovrebbe proporre loro di intercettare le matricole, dove i numeri lo consentono, fin dal loro affacciarsi alle porte dell'Università per aiutarli nella organizzazione di un percorso di studio ("pacchetti di esami", ad esempio). Questa attività extra andrebbe retribuita, e la forma più adatta è quella dei finanziamenti personali *ad hoc* per la ricerca scientifica.

Si otterrebbe così un risultato molteplice: 1) assistere gli studenti nel momento critico dell'impatto con l'università, 2) aumentare la possibilità di completare i percorsi di studio nei tempi canonici, 3) incentivare l'attività di ricerca in Ateneo, e 4) mostrare ai più giovani e alle famiglie che l'impegno è riconosciuto e sostenuto.

Un *we care* che, di questi tempi, non sarebbe poca cosa.

Dario Braga

**ILARIA VENTURI**

«IN vista dello scadere del mandato dell'attuale rettore, sto pensando di candidarmi al governo dell'Ateneo». Due righe appena, ma affidate a Internet. È Dario Braga, professore di Scienze, apre il sipario sulla successione di Pier Ugo Calzolari. In modo soft ma visibile, e all'americana: un sito, con tanto di foto di famiglia, per ascoltare, raccogliere idee. «Mi interessa avviare una consultazione. Alla fine vedrò se andare avanti», dice. Si vota a primavera del 2009, allo scadere del secondo e ultimo mandato (per statuto) di Calzolari. E se i preliminari dietro le quinte sono iniziati da tempo, nel gossip e nelle cene, ora c'è chi ha fatto il primo passo allo scoperto. Anche se a un anno e mezzo dal voto. Normale per i riti accademici. «Il sistema universitario è così complesso che ho bisogno di tempo, per questo sono partito in largo anticipo», si giustifica Braga. Si scaldano così i motori della competizione alla prima poltrona dell'Alma Mater per la quale si fanno già molti nomi, nessuno ufficiale. Per la consolidata tradizione dell'alternanza, l'area umanistica sta pensando a un proprio candidato per non dividersi sulle eventuali persone disponibili, dal più trasversale Ivano Dionigi, coordinatore dei direttori di dipartimento, al preside Giuseppe Sassatelli, al



navigato Walter Tega, che forse ci sta facendo un pensierino. E poi circola il nome di Andrea Segrè, preside di Agraria, c'è chi indica Capano, preside di Scienze Politiche a Forlì, per il suo attivismo in senato, chi ipotizza un ritorno di Cantelli Forti, chi scommette su una candidatura al femminile, mentre un candidato targato Medicina è sempre un'ipotesi dietro l'angolo. I tempi sono prematuri. Lo sa anche Braga, che però ha già incontrato oltre 200 ricercatori e docenti tra Bologna e la Romagna. «Ho avviato da diversi mesi una consultazione approfondita con molti colleghi, una fase di ascolto aperta».

Stile blogger, come vuole oggi la politica. «È un progetto ambizioso, che vorrei quanto più trasparente e condiviso. Per questo i suggerimenti, anche critici, sono benvenuti», è il suo invito per scrivere un programma e formare una squadra. Un docente impegnato, Dario Braga, soprattutto sul fronte della ricerca e della sua valutazione, della valorizzazione dei talenti, prima con la direzione del Collegio superiore dell'università, ora con la guida dell'Istituto di studi avanzati. Uomo concreto, 54 anni, molte idee e retroterra di studi all'estero. Il suo settore di ricerca è quello della chimica dello stato solido;

350 pubblicazioni scientifiche, recita il suo curriculum, visiting professor alle Università di Campinas e Strasburgo, seminari in giro per il mondo, progetti di ricerca coordinati e spin-off accademici avviati. Della sua vita privata scrive: «Quando non è impegnato nella ricerca o nella politica accademica, ama viaggiare, leggere fumetti, ascoltare musica, raccogliere e collezionare fossili, minerali e insetti, e fare trekking. Ma la sua più grande passione sono la famiglia e i suoi tre figli: Daniele, Ester e Fabio». Tutti in foto, sul sito, dove nella selezione delle immagini che scorrono, Braga è di volta in volta

con il rettore Calzolari, con gli allievi, con il politologo Pasquino, Umberto Eco, Marino Golinelli, il sindaco Cofferati. Tra i punti del programma per governare l'Alma Mater, in costruzione, alcuni titoli: da università che spende a università che risparmia e che guadagna, incentivare mobilità e mercato dell'intelligenza, restituire tempo per lo studio e la ricerca, bilanciare i carichi.

Muoverà le acque, questa uscita. Anche se i veri giochi non cominceranno prima della prossima primavera. Intanto Calzolari sabato inaugura l'anno accademico. Con un discorso, avverte, che sarà tutto politico.

## «Città creativa? Più stranieri e politici giovani»

*Dall'Isa a T3Lab, i centri di ricerca commentano la proposta del rettore*

**Segata, del gruppo Rondoni: «Ai talenti bisogna offrire una buona qualità della vita, ma Bologna perde appeal»**

«Bologna è una città lenta, chiusa, autoreferenziale. Risalire la china significa mettere in campo grandi progetti». La sentono ogni giorno la difficoltà nel far strada al talento: sono i protagonisti dei luoghi dove ricerca e innovazione si incontrano, chiamati in causa a proposito del forum pubblicato dal *Corriere di Bologna* domenica scorsa. «Rilanciamo la Bologna creativa», dicevano i protagonisti. Ma il giorno dopo è arrivato l'impetoso declassamento del *Sole24Ore*. Un risultato che qualcuno prende con filosofia. «È una città che soffre — osservava ieri il vescovo ausiliario Ernesto Vecchi — ma che resta bella». Ma che fa scattare invece l'allarme dei commercianti. «Quell'indagine deve terrorizzarci, sono due anni che lanciamo appelli», ha tuonato il presidente dell'Ascom Bruno Filetti.

Futuro e presente della città si intrecciano dunque tra le parole dei protagonisti intervenuti nella tavola rotonda e i commenti alla discesa dal 5° al 12° posto per qualità della vita in Italia. «La creatività e i talenti devono essere al centro dello sviluppo cittadino», diceva domenica il rettore Pier Ugo Calzolari. Dove occorre lavorare per tradurre il sogno in realtà? I responsabili dei centri creativi, industriali, universitari e politici, non hanno dubbi: aumentando

il flusso di studenti stranieri, chiedendo alla classe politica un ricambio anche anagrafico e puntando sull'industria che innova.

«Bologna è conservatrice e autoreferenziale». Il giudizio del professor Dario Braga non è lusinghiero. Ma il direttore dell'Istituto di Studi Avanzati dell'Ateneo bolognese lavora troppo a contatto con la prima linea per non guardare alle vie d'uscita. «Occorre fare in modo — osserva — che aumenti il flusso dall'esterno, che ogni anno siano sempre di più gli studenti stranieri. Solo così si spezza il

circolo vizioso, e loro sarebbero i nostri migliori ambasciatori nel mondo». Ma Braga pensa anche ad altro: «Occorrerebbe un grande progetto che riporti la città nel mondo, magari da lanciare dopo una gara di idee, un bando internazionale riservato ai giovani con l'impegno di tutte le istituzioni cittadine. Oppure una vera dimensione di multicampus da Bologna all'Adriatico». Insomma, insiste Braga, «la creatività non sono i bonghi o i writers, qualcuno deve dirlo».

Occorre dire che un progetto puntato sull'unione delle forze

tra università e industria le istituzioni cittadine l'hanno messo in campo: è quello del «polo della competitività», come lo definì l'assessore alle Attività produttive della Regione Duc-

cio Campagnoli, che troverà casa nell'area della manifattura tabacchi.

Nell'area da 60 mila metri quadri si trasferiranno l'Enea, i principali enti di ricerca, l'incubatore delle start-up cittadine Almacube, ora compresso in un angusto corridoio della facoltà di Agraria. «Valorizzare le iniziative che già ci sono sarebbe un primo passo — osserva il responsabile di Almacube Fabrizio Bugamelli — Ci sono nicchie che funzionano: la "nostra" start cup (la competizione per giovani idee d'impresa, ndr) ha creato 33 epigoni in Ita-

lia, e Bologna è ora presidente di tutte le realtà di questo tipo. Occorre lavorare molto sulla cultura d'impresa, ma con investimenti e infrastrutture». Ma c'è anche chi chiede uno sforzo maggiore proprio alle aziende. «Vedo brillanti laureati in Ingegneria — sottolinea il professor Bruno Riccò, presidente del consorzio T3Lab — con paghe da fame. A cui va aggiunta la difficoltà che vive il territorio, di cui parla il *Sole24Ore*. Purtroppo questa città, ora come ora, non premia i giovani, le condizioni per sfruttare la creatività sono molto modeste. Bisogna trovare un posto dove esprimere tutto questo e le imprese devono metterlo in piedi ex novo. Ma mi sembra che qui si rischi poco...». Insomma, la sfida per il polo della manifattura è lanciata.

Ma la strada della creatività passa anche dal casello della politica. E del suo rinnovamento. Così almeno la pensano i «quarantenni» capitanati da Davide Rondoni e Pietro Segata, che hanno sollevato il tema meno di due mesi fa formando il gruppo «40per40». «Ai talenti — spiega Segata — innanzitutto bisogna proporre una buona qualità della vita, e delle condizioni di lavoro agevoli, e su questo Bologna perde appeal. Noi stiamo dicendo che ci sono gruppi dirigenti che per età e attenzione sono molto distanti dalle esigenze di queste persone: invece servono progetti nuovi, che pensino una città per chi si sposta e viaggia sulla rete. Così si cambia passo...»

**Simone Sabattini**

## **CORRIERE DI BOLOGNA**

---

### **LA SVOLTA OBBLIGATA**

**L'**Università di Bologna in Romagna è cresciuta in maniera oggettivamente caotica e «coloniale». Nonostante questo il Multicampus è una risorsa di grande vitalità come dimostrato dai risultati nella ricerca scientifica, dall'afflusso di studenti (il 22% è iscritto in Romagna) e dal crescente indotto di innovazione sociale e di sviluppo territoriale. Inoltre, il «marchio UniBo» è un valore riconosciuto al quale pochi dei 641 docenti incardinati in Romagna sono disposti a rinunciare. In Romagna esistono sia strutture dedicate al decongestionamento delle realtà didattiche a grande richiamo di studenti, sia strutture dove si combinano ricerca e attività formative.

Una parte consistente del corpo docente insegna in Romagna, ma svolge attività di ricerca a Bologna, in larga misura a causa della mancanza di strutture adeguate. E la «doppia appartenenza» di didattica e ricerca non è un fatto positivo: i docenti costretti al pendolarismo tra sedi didattiche, dipartimenti e sedi amministrative dissipano la risorsa tempo mentre l'Ateneo è esposto a costi maggiori per locali e infrastrutture. Chi scrive ritiene che lo sviluppo del Multicampus, in condizioni di pari dignità per tutte le sedi che lo compongono, richieda che le attività di ricerca e di formazione si differenzino e specializzino. Le sedi del Multicampus vanno incoraggiate all'incardinamento del personale mediante opportuni meccanismi incentivanti, quali consistenti «finanziamenti di avviamento» della ricerca e altri incentivi economici e gestionali. Occorre sviluppare la residenzialità accademica e studentesca, con particolare riguardo alla fase magistrale e dottorale che faciliti l'afflusso esterno e straniero (collegi, residenze e alloggi in convenzione puntando su risorse generate dal territorio) e occorrono investimenti mirati nelle strutture di ricerca.

Dal punto di vista gestionale il Multicampus richiede il rafforzamento dell'autonomia delle strutture a fronte di un forte «governo dell'autonomia». Ciò presuppone che la politica di indirizzo dello sviluppo a livello centrale sia associata a una politica di allocazione delle risorse fondata su un affidabile sistema di valutazione né più né meno di quanto occorre fare nella sede madre. Eventuali modifiche ad hoc del sistema di «governance» andranno inquadrare nel problema più generale dell'adeguamento dello Statuto dell'Ateneo. Con alcuni accorgimenti di «governance» e con una riprogettazione fondata sulla reale diversificazione dell'offerta formativa e di ricerca si potrà trasformare il Multicampus in un vero sistema diffuso dell'alta formazione.

**Dario Braga**

*Professore della Facoltà di Scienze  
e Direttore dell'Istituto di Studi  
Avanzati*

## 8) LA REPUBBLICA 31-01-2008

### Il tempo per lo studio e la ricerca

In questi giorni c'è un interessante dibattito sulla nostra Università. Come non essere d'accordo sulla importanza degli scambi fra scienziati e umanisti, o del rapporto tra scienza ed etica? Come non condividere l'importanza delle idee innovative per il futuro dell'Ateneo, come quelle sulla trasparenza del bilancio?



In università meno chiuse della nostra, scienziati e umanisti sono abituati a sedere alla stessa tavola o prendere un caffè assieme, a commentare i fatti del giorno, scambiarsi idee, fare progetti comuni. È la vita accademica, è quel tessuto connettivo che lega studiosi di ogni area. Spesso gli uni frequentano i seminari degli altri. Da noi non accade quasi mai. Disinteresse, mancanza di curiosità, snobismo? Nulla di tutto questo. Certo, mancano i luoghi (per es., non abbiamo una mensa accademica) ma spesso quello che manca veramente è il tempo.

Diciamoci le cose come stanno. Siamo presi da mille attività collaterali: consigli, commissioni, percorsi didattici in perpetua riforma, interminabili sessioni d'esame, compiti da correggere, circolari da leggere, moduli da riempire (pur rigorosamente *on line*). L'inefficiente divisione del lavoro ci scarica addosso una pletora di mansioni burocratico-amministrative. La ricerca è così relegata ai ritagli di tempo, quasi fosse un hobby: leggiamo la sera l'ultimo numero della rivista internazionale, prepariamo di sabato la conferenza per il lunedì, scriviamo la domenica il capitolo del prossimo libro o la pubblicazione scientifica. Naturalmente, saltiamo molti dei seminari della nostra area.

Dovremmo interrogarci su come rimettere la funzione accademica al primo posto e come restituire tempo allo studio e alla ricerca.

È indubbio che abbiamo bisogno di snellire i processi decisionali, così come vanno ridotte le occasioni di ratifica, il numero dei consessi e dei tavoli, la burocrazia complessiva. Ma occorre anche riconsiderare i carichi didattici in funzione del numero di studenti, dell'impatto dei laboratori, dei dottorati, dei tirocini, delle tesi sperimentali e della attività clinica sui pazienti. Il tempo è qualità del lavoro e, all'Università come altrove nei nodi importanti di una società, è denaro della comunità.

Secondo punto: la necessità di idee nuove per il governo dell'Ateneo. La questione non è tanto farsi venire idee ma avere idee che riescano a governare la complessità dell'Alma Mater 2009 nel contesto normativo attuale e con lo Statuto che abbiamo. L'Ateneo di Bologna, con i suoi oltre 6.000 dipendenti e le diverse migliaia di collaboratori a tempo definito è un'istituzione complessa, con una grandissima varietà di prodotti e servizi (si pensi solo all'interazione con il Servizio Sanitario regionale). L'università interviene in tutti i settori della creazione e trasmissione di conoscenze e tecnologie con un indotto enorme su un territorio vasto da Bologna all'Adriatico.

Per questo, chiunque voglia non solo governare ma introdurre idee nuove deve impegnarsi preliminarmente – e a lungo – in un’attenta ricognizione delle aree alla ricerca sia dei denominatori comuni sia delle fondamentali differenze. Questo studio richiede mesi e mesi di lavoro, molti viaggi, incontri con professori, ricercatori, amministrativi, tecnici, ma anche, sul territorio, con associazioni, enti, imprenditori, amministratori. Si può conoscere l’Ateneo solo attraverso l’esperienza di chi lo vive giornalmente, nei laboratori, nelle aule e nelle biblioteche. Se glielo domandi te ne parlerà con passione, interesse e curiosità.

È vero che per diventare Rettore ci vogliono i voti, e che per ottenere i voti si possono usare le vecchie macchine accademiche delle relazioni personali o delle lobby, ma per elaborare un programma condiviso – e mettere infine assieme una squadra rappresentativa, qualificata e creativa con cui realizzarlo – bisogna misurare le idee con il mondo reale e mostrare che sono lunghe il giusto, larghe e alte altrettanto.

Dario Braga

## 9) IL CORRIERE DI BOLOGNA 20-02-2008

### I Direttori di Dipartimento – Accademici Amministratori?

La vicenda che ha visto di recente alcuni tra i più stimati colleghi dell'Ateneo chiamati a rispondere per illegalità commesse da altri durante il periodo in cui dirigevano un dipartimento universitario porta a interrogarsi sulla *governance* delle strutture accademiche. Argomento tanto più rilevante nel momento che ci si accinge a mettere mano allo Statuto.

E' indubbio – e i fatti lo dimostrano – che i direttori di dipartimento, pur trovandosi a gestire cifre consistenti, spesso dell'ordine di diversi milioni di euro, hanno molte responsabilità, ma una oggettiva impossibilità di esercitare un controllo capillare di regolarità sull'azione amministrativa.



Questa situazione si associa ad un regime di assegnazione delle risorse ancora molto centralizzato: la maggior parte dei fondi per la ricerca, la didattica e il funzionamento viene allocata dagli organi centrali lasciando poco margine per una qualsivoglia politica gestionale. Lo stesso dicasi per le assegnazioni di personale tecnico e amministrativo, anche se le necessità dei vari dipartimenti sono ben diverse (si pensi a cosa serve a psicologia piuttosto che astronomia, o a lingue o storia antica piuttosto che farmacologia, o biologia ecc.), per finire con i ricercatori universitari, che fanno ricerca nei dipartimenti, ma vengono assegnati dalle Facoltà. In questo panorama va anche inserita l'onerosità della direzione di una struttura complessa, quale molto spesso è quella dipartimentale, che va ad aggiungersi al carico didattico e burocratico e deprime l'attività di ricerca.

La domanda è: perché mai i direttori di dipartimento, quasi sempre eminenti studiosi, dovrebbero avere una adeguata preparazione economico-gestionale e normativa (organizzazione del bilancio, rapporti con il personale tecnico e amministrativo, ecc.) ed essere in grado di esercitare pienamente quella opera di controllo e vigilanza alla quale un direttore è chiamato? I direttori sono privi di potere, a ben vedere. E si stanno trasformando, loro malgrado, in burocrati.

Per mitigare il disagio, ora ampiamente sentito da molti direttori di dipartimento, e rendere più propulsiva la loro posizione, è necessario agire su un sistema di incentivi, dispensando, ad esempio, il direttore pro-tempore, in tutto o in parte dall'insegnamento (coprendo i corsi con contratti di docenza o supplenze interne), garantendo *ex-officio* il finanziamento ordinario alla ricerca, e attribuendo una retribuzione aggiuntiva adeguata. Con benefici erogati in maniera trasparente, l'Ateneo può chiedere - *do ut des* – al direttore di rispondere dei risultati di medio termine ottenuti dalla struttura diretta.

Contemporaneamente, analoga incentivazione va prevista per il personale amministrativo perché il successo della gestione autonoma dei dipartimenti richiede una forte sinergia tra dirigenza accademica e struttura amministrativa con la condivisione degli obiettivi (buon uso delle risorse, economie di scopo e di scala, politiche di risparmio e di *fund raising* ecc.). Non è pensabile che la corresponsabilità di bilanci così consistenti ricada su persone che ricevono stipendi inferiori a quelli di un assegnista di ricerca!

Incentivi e aumenti richiedono risorse aggiuntive. Non sfugga che l'aumento di efficienza e le

politiche di risparmio che saranno messe in opera da buoni docenti-amministratori saranno esse stesse, dopo un periodo di induzione, in grado di finanziare gli incentivi. Altre risorse possono essere liberate riducendo il numero dei centri di spesa in Ateneo attraverso processi di integrazione contabile e amministrativa che salvaguardino le differenze culturali e scientifiche. Ne è un esempio l'integrazione in corso tra Collegio Superiore e Istituto di Studi Avanzati, che porterà ad una amministrazione e a un bilancio unico mantenendo distinte missione e organizzazione.

L'obiettivo ultimo dovrebbe essere restituire i direttori alla loro funzione, quella di essere studiosi "prestati" all'amministrazione, e premiare il personale amministrativo con un'adeguata valutazione dell'efficacia ed efficienza del loro lavoro.

Dario Braga  
Direttore dell'Istituto di Studi Avanzati

## Doctor Bononiensis, ovvero l'Ateneo e l'esterc

SEGUE DALLA PRIMA

Il dottorato di ricerca è il primo e più importante qualificatore delle Università. A Bologna nel 2007 i dottori di ricerca sono stati 570. Stando al nucleo di valutazione dell'Università la percentuale di stranieri è tuttavia così bassa (circa 4 per cento) da far pensare che il nostro dottorato sia sostanzialmente «riservato» a italiani, per lo più laureati dell'Alma Mater (oltre il 70 per cento).

Per spiegare l'assenza di stranieri non basta la barriera della lingua, e nemmeno la mancanza di strutture di accoglienza, o i costi dell'abitare a Bologna o in Romagna. I costi sono molto elevati anche a Londra e Amsterdam e Parigi, dove tuttavia la presenza di dottorandi stranieri è mol-

to più ampia, e il problema della lingua non è minore a Barcellona o ad Aachen. Le borse di studio di dottorato sono certamente più basse ma non in maniera drammatica (circa 950 euro al mese nett', inferiori di circa il 20-25 per cento rispetto ad altri paesi; una differenza maggiore si registra con Gran Bretagna e paesi scandinavi).

Sebbene vi siano alcuni programmi di dottorato a tutti gli ef-

### I numeri

La percentuale di stranieri nei dottorati della nostra Università è molto bassa, circa il 4 per cento.

La maggioranza (70%) sono laureati dell'Alma Mater

fetti allineati a quelli europei per struttura dei corsi e uso della lingua straniera, i nostri dottorati sono in realtà poco conosciuti all'esterno e poco accessibili.

C'è inoltre un problema di età: il 67 per cento dei dottori di ricerca ha un'età compresa tra i 25 e i 30 anni, e ben il 20 per cento è ancora più avanti negli anni. Un dottore di ricerca che completa gli studi a 30-33 anni corre seriamente il rischio di essere «fuori mercato».

Le imprese e il terziario hanno sempre dimostrato poco interesse per i dottori di ricerca, considerandoli troppo vecchi e troppo specializzati. Né l'Università né il ministero hanno mai fatto molto per modificare questa realtà. A questo scarso apprezzamento contribuisce il valore marginale fin qui attribuito dall'Ateneo di Bologna ai corsi di dottorato

come momento di formazione. Il risultato è una tendenza a considerare i dottorandi più come «ragazzi di bottega» che come studiosi in formazione e classe dirigente del futuro. La «immobilità» del sistema universitario spesso comincia proprio da qui: la scarsa ricettività di dottori da parte del mondo del lavoro (imprese, aziende, terziario, editoria, eccetera) si combina con la «stagionatura» dei nostri laureati nell'università generando carriere verticali tutte locali (...dalla laurea alla cattedra...) e, nei casi meno fortunati, precariato.

Che fare? Occorre in primo luogo portare la durata della fase pre-dottorale (triennale e magistrale) vicina alla durata teorica di cinque anni. Avremo così dottori di ricerca più giovani. Bisogna pubblicizzare le Scuole all'estero, adottare procedure di

selezione snelle, e portare l'inizio dei cicli all'autunno (a tutt'oggi molti dottorati non sono ancora cominciati!). È indispensabile dare piena dignità alla didattica dottorale e monitorare ex-post la produttività scientifica dei dottorati. Inoltre, laddove coerente con le finalità culturali, è necessario creare forme di concertazione con imprese, terziario eccetera sia nella definizione dei profili sia nella formazione dei dottorandi. Potremo così aiutare lo sviluppo di un mercato del lavoro dottorale anche in Italia.

Infine occorre incentivare la

### Pregiudizio

I dottorandi sono considerati più come «ragazzi di bottega» che come studiosi in formazione e classe dirigente del futuro.

L'immobilità nasce così

partecipazione di laureati stranieri e di quelli provenienti da altre università mediante erogazione di servizi di supporto (mense, alloggi ecc) strettamente legata al merito. Particolare attenzione va rivolta al Sud e dall'Est del mondo dal quale proviene una grande richiesta di formazione qualificata. Favorire l'immigrazione intellettuale extracomunitaria attraverso la «porta del dottorato» è una scelta strategica con fortissime implicazioni sociali ed economiche. L'obiettivo è quello di accreditare il *doctor bononiensis* a livello internazionale, sfruttando il marchio Unibo e la reputazione scientifica dei nostri studiosi. Sarà questo un modo per attrarre intelligenze (e finanziamenti) dall'estero generando mobilità e competizione.

I *doctor bononiensis* saranno ottimi ambasciatori nel mondo.

**Dario Braga**

Direttore dell'Istituto  
di studi avanzati  
www.dariobraga.it

# CORRIERE DI BOLOGNA



## La piramide di genere

di DARIO BRAGA\*

**I** dati forniti dal nucleo di valutazione sulla composizione del personale docente e tecnico amministrativo (anno 2006) mostrano l'esistenza di una distribuzione molto sbilanciata all'Università: le donne sono il 34,5% dei docenti a fronte del 66,2% del personale tecnico e amministrativo. Anche se nel complesso le colleghe rappresentano circa la metà dei dipendenti universitari (49,4%) ciò significa poco: sono due carriere separate con popolazioni distinte. Tuttavia nella formazione e progressione della carriera accademica esiste una notevole «piramide di genere» (47,3% ricercatori, 35,1% professori associati, 18,9% ordinari donna) che non è presente nella carriera amministrativa (69,2% di dirigenti donna). Le ragioni della «piramide di genere» non sono facili da individuare e non sono certo peculiari dell'Università, anche se questa istituzione dovrebbe esserne meno colpita. Il dato è tuttavia inconfutabile, tanto che si potrebbe avanzare la tesi che sia la difformità nei processi di promozione a fare la differenza tra i due gruppi. I dati del dottorato di ricerca per lo stesso anno (circa 49% di donne) coincidono di fatto con quelli del primo livello di carriera. La «discriminazione», dunque, avviene dopo. Che fare? Non è certo cosa che possa essere risolta puramente dai vertici dell'Università. Tuttavia una politica concreta di pari opportunità

va invocata e perseguita, salvaguardando in primo luogo il merito delle persone e il valore dei loro curricula. Così come va potenziata qualunque iniziativa che promuova la partecipazione femminile ai network (non a caso la comunità europea chiede la composizione di genere dei gruppi di ricerca) o a scuole e convegni internazionali. Da molti studi «di genere» emerge infatti come le studiose siano in un qualche modo meno presenti nei circuiti internazionali rispetto ai loro colleghi uomini, con risultati negativi sulle loro carriere. Vi è poi, nei fatti, un'altra discriminazione, squisitamente involontaria, e dipendente dai tempi e dai modi della ricerca, che finisce per penalizzare pesantemente quante operino nelle discipline sperimentali. Ad esempio, i tempi di ricerche sul campo o di esperimenti complessi sono spesso in conflitto con i desideri e i tempi della maternità. Qui politiche più concrete e definite devono essere messe in essere. In altri paesi, per esempio, le Università sono spesso dotate di asili. Non si tratta, si badi bene, di mettere in piedi operazioni assistenziali, per le quali non ci sono le risorse, ma di studiare domanda e offerta e ragionare in termini economici e di investimento sociale. Anche questo aspetto rientra in una politica attiva di restituzione del tempo per lo studio e la ricerca, oltre che di pari opportunità. Fuor di retorica, una comunità — qualsiasi comunità — vicina alla parità di genere ha al suo interno una maggiore capacità di assorbire le situazioni critiche e una maggiore capacità di proposta. L'Università ha bisogno di entrambe.

\*Direttore Istituto Studi Avanzati  
[www.dariobraga.it](http://www.dariobraga.it)

## 12) IL CORRIERE DI BOLOGNA 02-04-2008

### Cinque obiettivi per AQUIS

“I cinque principali obiettivi da perseguire affinché si possano effettivamente concretizzare le prospettive di Aquis.”

AQUIS è nata come associazione di università virtuose sulla base della aderenza ad alcuni parametri che combinano gestione (bilancio) e performance nella ricerca (qualificatori scientifici) e un certo impatto didattico (numeri di studenti).

Come abbiamo visto dai diversi interventi di stampa, non tutti riconoscono la validità di questi criteri e non tutti, ma non necessariamente gli

stessi, trovano corretto o utile creare una “ivy league” di Università all’interno della CRUI. Quale che sia la interpretazione, AQUIS appare, al momento, un contenitore ancora da riempire di significati. Bello sarebbe che le università aderenti si lanciassero in un progetto comune di auto-ammodernamento delle strutture di governo e degli algoritmi di funzionamento. Non c’è bisogno di inventare nulla, tuttavia, basterà guardare come stanno evolvendo i sistemi universitari europei.

In estrema sintesi, ecco a mio modo di vedere, i **cinque più uno** obiettivi principali da perseguire. Inutile dire che questi sono anche alcune delle priorità da me individuate per l’azione di governo dell’Ateneo.

Credo che il primo sforzo da compiere sia **la definizione della “missione” di AQUIS** (che non può essere solo il bilancio in ordine, o il raggiungimento di un parametro di eccellenza - uno? perché non tutti?). **Insomma prima decidere la meta e poi stabilire il percorso.** Non so se questa sia veramente chiara, per il resto...

- a) Armonizzazione dei sistemi universitari a standard europei.
- b) Rafforzamento della autonomia dell’Ateneo e in Ateneo
- c) Statuto adeguato
- d) De-burocratizzazione e riequilibrio dei carichi
- e) Mercato delle intelligenze e meritocrazia

a) **Armonizzazione dei sistemi universitari a standard europei.** Perché preoccuparsi tanto della “armonizzazione” delle carriere degli studenti (Bologna process) e non curarsi di adeguare la struttura organizzativa e i paradigmi di base?

E’ ovvio – e richiede una opportuna premessa – che sono le leggi nazionali e le azioni dei governi centrali a determinare la “forma” del nostro sistema universitario, i suoi obiettivi e le modalità di realizzazione degli stessi. AQUIS per il peso specifico delle Università aderenti può tuttavia esercitare una considerevole azione propulsiva per allineare le



università ai grandi sistemi europei per quanto riguarda la ricerca scientifica, il reclutamento e la promozione del merito, la internazionalizzazione, la formazione, i servizi e il trasferimento di conoscenze.

b) **Rafforzamento della autonomia dell'Ateneo e in Ateneo:** senza attendere i governi centrali, AQUIS può sfruttare gli spazi consentiti dall'autonomia universitaria (nata nel 1993!) favorendo il radicarsi di politiche condivise di autonomie di gestione, in particolare delle strutture dipartimentali. Occorre anche operare sulle semplificazione delle procedure: l'autonomia ha, infatti, portato spesso l'amministrazione centrale a dotarsi di norme proprie che, il più delle volte, non hanno sostituito ma si sono aggiunte a quelle di origine ministeriale. La risposta alla crescita di complessità del sistema (da una università che si occupava solo di didattica e ricerca a una Università che si deve occupare anche di servizi e di acquisizione di risorse all'esterno ecc) deve fondarsi su una responsabilità di gestione "distribuita" e sulla condizione di obiettivi strategici. L'autonomia finanziaria e contabile spesa richiede inoltre efficienti strumenti di valutazione e un'amministrazione che lavori di concerto con la docenza. L'implementazione di sistemi di valutazione e di gestione delle risorse umane condivisi tra le diverse università è funzionale alla realizzazione degli obiettivi di AQUIS.

c) **Statuto** Per il fine delineato in (a) e (b) servono strumenti di governo adeguati, quindi un **nuovo statuto** che garantisca efficacia, efficienza e trasparenza alla azione di governo dell'Ateneo. A tal fine lo statuto dovrà garantire distinzione dei poteri e individuazione di responsabilità degli organi: il CdA e il SA hanno al momento ruoli e poteri confusi, così come li hanno Facoltà e Dipartimenti, cosicché direttori e presidi spesso agiscono da "rappresentanti" degli interessi di aggregazioni di docenti piuttosto che da amministratori. Al Rettore dovrà essere data la possibilità di scegliere una squadra di lavoro di persone competenti da sottoporre al vaglio degli organi.

d) **De-burocratizzazione e riequilibrio dei carichi.** Occorre una energica azione di liberalizzazione e de-burocratizzazione per restituire ai docenti il tempo per lo studio e la ricerca. Lo stato di "riforma permanente" degli ordinamenti didattici, il proliferare dei corsi, la "sedimentazione normativa" derivante da un sistema che cerca nella norma il sostituto della responsabilità, ha appesantito enormemente il carico non-accademico sugli accademici. Va anche ristabilita la funzione guida della componente accademica esercitata su basi di competenza e di responsabilità. E' indispensabile riequilibrare i carichi didattici per consentire un maggiore impegno dei ricercatori attivi nello studio e nella ricerca. Già ora troppo tempo dei ricercatori (reclutati per fare ricerca...) va ad attività didattica e/o ad attività assistenziale per i ricercatori medici

e) **Mercato delle intelligenze e meritocrazia.** Le Università hanno bisogno di attivare un rapido processo di reclutamento per sostituire adeguatamente i docenti che andranno in pensione nei prossimi anni. AQUIS dovrebbe implementare un "percorso" virtuoso che razionalizzi il "pre-ruolo" semplificando la "giungla" occupazionale e stabilendo un percorso che garantisca, su rigorosa base di merito, la selezione dei migliori per la

prosecuzione nella carriera accademica. AQUIS può inoltre attivare la circolazione e lo scambio inter-universitario sia di giovani dottorati sia di ricercatori in formazione nell'ambito del pre-ruolo mediante adeguati meccanismi incentivanti (quali forme di scambio "au pair" o di co-finanziamento). Il reclutamento al di fuori del proprio "pool genetico" (anche a livello internazionale) è infatti condizione essenziale per avviare un mercato delle intelligenze anche nel nostro Paese.

Dario Braga  
Direttore Istituto di Studi Avanzati

UNIVERSITA', LA GRANDE CORSA

## «Il prossimo rettore? Se sarò io, agirò da primo ministro»

Il professor Dario Braga si candida per la successione a Calzolari. «Basta con una figura monocratica»

**CON L'INTERVISTA** al professor Dario Braga inizia il viaggio attraverso la lunga fase di 'riscaldamento' che porterà nei prossimi mesi alle fasi più calde della campagna per l'elezione del prossimo Magnifico, il rettore dell'Alma Mater, che conta 3.270 fra docenti e ricercatori e 2.800 addetti alla macchina tecnico-amministrativa. A votare per il successore di Pier Ugo Calzolari - se nel frattempo non verrà modificato lo statuto dell'Ateneo, oggetto dei lavori di una commissione di 9 saggi creata ad hoc - nella primavera 2009 saranno i docenti ordinari, tutti gli associati e i rappresentanti dei ricercatori presenti nei consigli di facoltà. Fra i possibili aspiranti al vertice i rumors accademici mettono anche Ivano Dionigi, Giuseppe Sassatelli, Giorgio Cantelli Forti, Luigi Bolondi, Roberto Grandi e Walter Tega.

di RENATA ORTOLANI

### PROFESSOR Braga, lei gareggerà per la poltrona di rettore?

«Sì. Ho già incontrato 350 colleghi, ho aperto anche un forum, perché voglio parlare personalmente con quanta più gente è possibile. È importante che chi vuole governare l'Ateneo sappia cosa fa e cosa pensa il popolo dell'Università. Che ambizioni nutre, che difficoltà incontra, che soddisfazioni ha o non ha».

### Una prima idea se l'è fatta?

«Direi di sì. La frase che più spesso mi sono sentito ripetere in questi mesi è stata 'nonostante tutto...'».

### Nonostante la mancanza di finanziamenti di cui tanto si parla?

«No, non è di quello che si lamentano ordinari, ricercatori e associati. Sentono, prima ancora, la mancanza di tempo per fare il loro lavoro, che è insegnare, fare ricerca, e - per i medici - anche assistenza».

### Una criticità peculiare dell'Alma Mater o una disfunzione di tutto il sistema accademico?

«È un elemento di fragilità legato allo stato di riforma permanente in cui gli atenei vivono a causa dei provvedimenti nazionali. Poi c'è un sovraccarico di burocrazia. I guai che alcuni direttori di dipartimento hanno avuto con la Corte dei conti sono emblematici della difficoltà di mettere in atto una supervisione, per limiti oggettivi».

### Troppa burocrazia?

«Sì. Io dico sempre che è come il colesterolo: c'è quello 'buono' e quello che fa ammalare. Noi soffriamo di un tasso di burocrazia eccessivo».

### Quali altre fragilità vede nel funzionamento dell'Alma Mater?

«Abbiamo poca attrattività rispetto a studenti e docenti stranieri, poco ri-

cambio a livello della *governance*: ci sono persone che da anni si permutano in ruoli di vertice, il che impedisce la formazione di una nuova classe dirigente. Io vedrei la nomenclatura accademica fatta invece di studiosi 'prestati', *pro tempore*, al governo dell'Ateneo. Al massimo per sei anni. Siamo deboli, inoltre, quanto a servizi e condizioni ambientali per docenti e studen-

ti; manchiamo di asili, mense, modalità di supporto per chi lavora in Ateneo e per chi viene da fuori a insegnare o studiare qui. Trovo infine che l'Alma Mater abbia dimostrato una scarsa capacità di risposta al degrado».

### E i suoi punti di forza?

«Il marchio Unibo 'tira' ancora, e avere un bilancio in ordine è importante».

### Come cambierebbe il gover-

### no dell'Ateneo se diventasse rettore?

«Intanto io vedo la figura del rettore come quella di un primo ministro affiancato da esperti... Ci vogliono più chiarezza e distinzione di ruoli fra senato e cda: il primo deve definire la politica dell'Università, il secondo deve saper gestire i conti. Niente più rettori monocratici, insomma, né tuttologi. E nemmeno rettori-manager. A Bologna ci sono economisti e amministrativisti di grande valore ai quali chiederei aiuto. Poi c'è il nodo della ricerca. Se diventassi rettore creerei un pro-rettore *ad hoc*, uno scienziato che si muova in sintonia con l'amministrazione, ma che sia in grado di dire 'alt, questo è il terreno dell'Università. Quella è l'area amministrativa'».

### Lo statuto: revisionarlo subito o dopo, a nuovo rettore insediato?

«Lo statuto dell'Alma Mater fa docenza nel Paese, non possiamo rimanerglielo a pezzi. Se la commissione che

è stata istituita riesce a fare quello nuovo in due mesi, bene. Altrimenti il nuovo statuto sarà la prima cosa che dovrà fare il prossimo rettore. Cioè... io (lo dice ridendo; *ndr.*)».

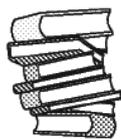
### Calzolari chiede di far votare per il rettore anche il personale tecnico-amministrativo: lei che ne pensa?

«Un livello di coinvolgimento lo ritengo utile, ma io farei soprattutto votare i ricercatori. E i loro rappresentanti li vorrei nel senato accademico, come pure le scuole di dottorato, le rappresentanze degli studenti, i dottorandi e gli assegnisti».

### Si faccia l'autoritratto elettorale.

«Io non ho appartenenze di quelle considerate necessarie a Bologna. La mia scommessa è sul fatto che sono entrati tanti giovani: un fatto positivo per cui certi vecchi schemi non sono più in grado di risultare vincenti».

## TUTTI I DOCENTI DELL'ALMA MATER



➤ Prima fascia	1.028
➤ Seconda fascia	982
➤ Ricercatori e assistenti	1.248
➤ Lettori e incaricati	12

**3.270**  
TOTALE  
al 31 ottobre 2007



■ Agraria	194	■ Ingegneria	352	■ Scienze politiche «Roberto Ruffilli»	65
■ Architettura «Aldo Rossi»	31	■ Lettere e filosofia	328	■ Scienze statistiche	70
■ Chimica industriale	103	■ Lingue e letterature straniere	101	■ Scuola superiore di lingue moderne per interpreti e traduttori	47
■ Conservazione dei beni culturali	61	■ Medicina e chirurgia	526	■ Seconda facoltà di ingegneria con sede a Cesena	73
■ Economia	116	■ Medicina veterinaria	108	■ Personale tecnico amministrativo	2.800
■ Economia sede di Forlì	49	■ Psicologia	52		
■ Economia sede di Rimini	47	■ Scienze della formazione	100		
■ Farmacia	126	■ Scienze matematiche fisiche e naturali	425		
■ Giurisprudenza	149	■ Scienze motorie	34		
		■ Scienze politiche	105		

Fonte: Università degli studi di Bologna



**OTTIMISTA**  
Il professor Dario Braga scende in campo per l'elezione del nuovo rettore, fissata per la primavera 2009

**Bolognese, 55 anni, insegna a Chimica**

**BOLOGNESE** doc, 55 anni, tre figli, Dario Braga si è laureato in Chimica nel '77; nell'82 è diventato di ruolo («dopo una bella gavetta, con borse di studio da 20mila lire al mese»), e oggi ricopre, fra gli altri incarichi, quelli di ordinario di Chimica e di direttore dell'Istituto di studi avanzati. «Scelsi la chimica — ricorda — perché avevo la passione della ricerca, che si fa ad alti livelli anche qui da noi». Di Bologna e dell'Alma Mater dice: «Il loro rapporto è un grande mistero: non si sono mai capite né integrate fino in fondo. E se diventerò rettore, lavorerò anche in questa direzione».

## LA BENZINA PER LA RICERCA SCIENTIFICA

### La valutazione è uno strumento di governo non di giudizio

Nella corsa alla successione al Rettore Calzolari, che comincia ad animarsi, un argomento chiave è quello della ricerca scientifica. Ne discuterò qui alcuni aspetti.

Nel 2008 l'Ateneo prevede d'investire 22 M€ in "ricerca scientifica", una delle cifre più alte per un singolo Ateneo. Di questi, circa metà co-finanzia con il Ministero assegni di ricerca, postdoc e dottorati, mentre 10,7 M€ vanno direttamente a finanziare la ricerca di base.

La "quota pro-capite" media è quindi straordinariamente bassa: poco più di 3000 € per docente di ruolo. Sebbene si tratti di un dato statistico ("mezzo pollo a testa"), è evidente che con queste cifre non si può parlare di competizione internazionale. A questa stessa quota attingono anche studiosi e ricercatori a tempo determinato (i "precari", che si stima siano diverse migliaia) che non hanno fondi propri e necessariamente incidono sulle dotazioni dei supervisor per fare ricerca.

Occorre quindi accrescere lo sforzo per reperire più risorse ovunque esse siano disponibili: Europa, Regione, imprese, fondazioni bancarie e *no-profit* ecc. L'Ateneo di Bologna ha indubbiamente fatto molti passi avanti, ma molti altri ne rimangono da fare. Tanto più perché diminuiscono rapidamente le risorse che arrivano dai finanziatori tradizionali e istituzionali: dal Ministero nel corso del 2007 sono arrivati il 60% di fondi in meno rispetto all'anno precedente.

Siccome i ricercatori dell'Alma Mater l'Ateneo appartengono a un *network* globale di ricercatori e studiosi, quegli stessi che formano gli organismi internazionali e i comitati di valutazione, lo sforzo di acquisizione di finanziamenti e l'organizzazione della spesa in ricerca va affidata a un "ministro della ricerca". Un accademico competente in grado sia di comprendere linguaggio, priorità, (e idiosincrasie) delle diverse comunità di studiosi sia di svolgere un ruolo di garanzia del funzionamento trasparente del sistema interagendo in modo proficuo con la struttura amministrativa e gestionale. Compito del Prorettore alla ricerca sarà anche di garantire contatti costanti con i consessi internazionali dove si fa la politica delle risorse (ERC, ESF, ecc.).

L'allocazione delle risorse ai Dipartimenti o ai singoli progetti necessita poi di un organismo di valutazione della qualità della ricerca. La valutazione è soprattutto uno strumento di governo, non di giudizio, ed è indispensabile per l'accreditamento dell'Ateneo presso le agenzie di finanziamento.

Bologna è tuttora un passo avanti rispetto a molti Atenei italiani, essendosi dotata più di 10 anni fa di un "Osservatorio della Ricerca" per raccogliere informazioni sulla produzione scientifica dei suoi ricercatori. L'Osservatorio è tuttavia pronto per un passo "evolutivo": la trasformazione da organo che classifica l'entità della produzione scientifica a organo che organizza la valutazione della ricerca in Ateneo. Un numero ristretto di studiosi dell'Università di Bologna e d'altri Atenei sia italiani sia stranieri, scelti sulla base dei *curricula* e dell'affermata indipendenza di giudizio, cui affidare il solo compito di individuare i valutatori per le diverse necessità sulla base della

omogeneità disciplinare. L'esperienza internazionale insegna che la forma più efficace è la valutazione dei risultati *in itinere* ed *ex post* perché consente di “investire in speranze di ricerca” e il sostegno delle idee più produttive.

Rimane, in ultimo ma non meno importante, il problema della ripartizione delle risorse tra le diverse aree. Qui sarà opportuno avviare veri e propri “studi di settore” che effettuino una stima documentata dei costi e dei risultati medi della ricerca nelle diverse discipline su una base razionale di confronto con le altre realtà europee.

Con una gestione accademica e uno strumento di valutazione efficace, l'Ateneo potrà non solo razionalizzare il finanziamento alla ricerca di base ma anche assecondare la nascita di nuove idee investendo “bendata” sui giovani e sulle iniziative più innovative o più originali.

Dario Braga  
Direttore Istituto di Studi Avanzati

**L'intervento****“L'importanza di attrarre cervelli”**

DARIO BRAGA\*

**L'**Istituto di studi avanzati dell'università opera dal 2001. La sua missione è attrarre studiosi e ricercatori stranieri. In questi anni ha portato a Bologna 180 tra ricercatori e professori stranieri da 30 paesi diversi. A questi si sono aggiunti di recente una decina di dottorandi stranieri. Sono numeri ancora piccoli, ma nella direzione giusta. Si parla di internazionalizzazione ma l'internazionalizzazione non si fa, o non si fa solamente, mandando fuori i nostri studenti, ma anche — e aggiungo io — soprattutto, portando qui la gente a studiare. Un ribaltamento di priorità. E guardate che non è cosa da poco: Bologna città attraente, UniBo università attraente... abbiamo perso molti studenti che hanno scelto altre università, e famiglie che per il loro figli hanno scelto altre città. Facciamo la nostra parte. L'ISA attira a Bologna gente che è conosciuta e che verrà per voler bene a questa città e legarsi alla sua Università. Con la mostra di Christina Kim, da una idea Giovanna Franci, vogliamo proiettare l'Università sulla città (come già abbiamo fatto l'anno passato con la presenza a Bologna di Tom Mayne e il coinvolgimento della Fiera di Bologna e di Assopiastrelle), vogliamo che le stoffe di Christina siano il segno della nostra presenza distribuita colorata e aperta. Sulla stessa strada si muove l'iniziativa ambientale sullo studio dei «cambiamenti globali nel

bientale sull'ambiente marino» (Laura Airoidi) in corso di svolgimento tra Bologna e Ravenna, e quella di neuroscienze sul «senso del corpo» (Andrea Serino) che prevede anche una spettacolo «di arte, danza e neuroscienze». L'ISA, insomma, vuole dimostrare una Università aperta che scambia con la città. La trasversalità è anche coinvolgere in un tema apparentemente «leggero» (cosa c'è di più leggero dei drappi di Christina Kim?) la cultura e la massa di conoscenze dietro alle facoltà di chimica industriale (Luciano Morselli), di agraria (Andrea Segré), di lingue (Giovanna Franci), di lettere e il suo corso riminese di moda (Giuseppina Muzzarelli e Mario Lupano). Questa è la trasversalità di cui il nostro territorio ha bisogno: l'incrocio tra internazionale, «sociale», business, moda, cultura e ricerca e tanto ottimismo. Questa Università di qualità, aperta, nota internazionalmente, al centro di una città bella come Bologna, di una regione ricca come l'Emilia Romagna — legata a un reticolato di altri Atenei importanti e vitali — non dovrebbe forse essere un polo di attrazione magnetica? Una sorta di «hub»: un luogo dove approdano da tutte le parti, dove ci si rifornisce di conoscenza e sapere e poi si riparte... un luogo dove uno desidera andare (e non per i bongo o la birra dell'ultima ora del mattino) e magari restare per un po'.

(\* Direttore Istituto di Studi Avanzati)



### La Facoltà Medica: un “Asset” nell’Ateneo del futuro

Fuor di retorica: io torno a casa alla sera, e come me circa altri 2800 professori dell’Alma Mater, e penso agli studenti a cui ho fatto lezione o all’ultima pubblicazione e magari a qualche impegno accademico più o meno pressante. Non penso a chi ho curato, ho visitato, ho operato. Oltre a insegnamento e ricerca, l’attività clinica è una terza e peculiare componente della funzione docente dei colleghi clinici, il che rende la Facoltà di Medicina una Facoltà molto speciale. Speciale, ma radicata profondamente nell’Università. Lo dimostra il fatto che non c’è dipartimento che non abbia almeno un progetto di ricerca collegato direttamente o indirettamente alla sanità.

Il rapporto tra Facoltà di Medicina e Servizio Sanitario Regionale avviene attraverso le Aziende ospedaliero-universitarie e sanitarie ed è regolato nell’ambito del nuovo titolo V della Costituzione.

L’attività clinica e assistenziale è, o almeno dovrebbe essere, parte sia della attività di ricerca, sia dell’attività didattica. Ma così non è se essa diventa preponderante e se è governata da preponderanti regole ospedaliere. Un eccesso di prestazioni assistenziali sottrae al personale medico universitario tempo per la ricerca e la didattica, essenziali per mantenere i Dipartimenti universitari all’avanguardia, e per perseguire la missione della Facoltà di Medicina. Il problema è appesantito dalla differenza di stipendio tra i docenti e ricercatori medici e il personale medico ospedaliero di pari anzianità. Poiché nell’ultimo quinquennio la Facoltà medica ha impiegato molte risorse per il reclutamento di ricercatori universitari, ovvero nel ringiovanimento del suo corpo docente, il suo arretramento nella recente classifica del CENSIS dovrebbe portare a riconsiderare il complesso della attività di ricerca e didattica nell’ambito del rapporto con il SSR. Questo dovrebbe essere rinegoziato su basi di autentico *do ut des* prevedendo, tra l’altro, che il personale universitario possa contare su una quota "incomprimibile" di tempo per l’attività accademica, che andrà ovviamente valutata e monitorata dall’Ateneo.

La specificità dei problemi della Facoltà di Medicina e la composizione del tavolo negoziale tra Università e Regione richiede una *task force* amministrativa in Ateneo, adeguata per numero e competenza professionale – che si può decidere, consultando la Facoltà stessa, se vada affidata a un Prorettore per la Medicina o se debba affiancare il Preside o un vice-preside ad hoc.

La posta in gioco non è piccola: l’Azienda S.Orsola-Malpighi da sempre attrae pazienti dal resto del paese per la qualità delle sue strutture e dei suoi medici, in larga parte universitari. Ostacolare la piena realizzazione del binomio ricerca-didattica in questo ambito vuol dire ipotecare la capacità della nostra Facoltà medica di produrre buoni medici e di tenere i migliori (o di attrarne da fuori) a lavorare nel nostro Servizio Sanitario Regionale. Sarebbe una scelta miope.

Dario Braga Direttore dell’Istituto di Studi Avanzati

## 17) LA REPUBBLICA 10-07-2008

### Precari si diventa

L'imprevedibile divenire delle norme rende difficile qualsiasi programmazione dell'utilizzo delle risorse per le carriere universitarie. Lo dimostra la legge "mille proroghe", del passato Governo, che ha ripristinato, seppur una tantum, la seconda idoneità nei concorsi da professore, e il più recente decreto del nuovo Governo che ha stabilito il tetto del 20% al *turn over* all'Università.

L'incertezza riaccutizza il problema del reclutamento aggravando la situazione dei molti "ricercatori fantasma", spesso studiosi di primo livello con un'ampia produzione scientifica, che, in varie forme precarie (postdoc, assegni, contratti ecc), affollano i nostri dipartimenti.

Un chiarimento su che cosa sia il precariato universitario è tuttavia necessario. Il dottorato di ricerca, per esempio, non è "lavoro temporaneo" ma il terzo livello di studio previsto in tutti i sistemi universitari e oggi codificato dal "Bologna process". Bene ha fatto il Ministro Gelmini a incrementare l'importo delle borse di studio: continuare a formarsi, quando si hanno 24, 26 anni, ha un "costo-opportunità" molto alto.

Per il resto in tutto il mondo un periodo di formazione postdottorale verso un ruolo ("tenure track") è ritenuto indispensabile per diventare uno studioso autonomo e un pensatore indipendente. È normale iniziare la carriera accademica alcuni anni dopo la laurea: il periodo di prova serve a garantire vocazione e immaginazione, requisiti indispensabili per produrre conoscenza, e serve a produrre un curriculum su cui essere valutati per essere ammessi stabilmente nel mondo della ricerca e della formazione.

In Italia, però, questo processo non è chiaro né nei modi né nei tempi, e gli anni di formazione e quelli di avvio del lavoro di ricerca si confondono e si prolungano indefinitamente. La situazione è peggiorata dalla mancanza di "uscite" non accademiche alternative, e quelle che ci sono vengono spesso vissute come un fallimento. Infatti, nel Paese non c'è quasi mobilità intellettuale interuniversitaria o tra università e impresa. Precari non si nasce, precari si diventa.

Il solo modo per affrontare il problema del reclutamento è quello di semplificare la "giungla" occupazionale postdottorale, anche mediante la figura del ricercatore a contratto, già previsto dalle norme vigenti e mai attuato a Bologna. Occorre dare certezze ai giovani sui i tempi e sui modi dell'accesso ai ruoli docenti, una "certezza della possibilità" non dell'esito perché la selezione non potrà che avvenire per merito e su un numero di posti limitato. L'accesso al ruolo di ricercatore dovrebbe inoltre avvenire "dalla porta dei Dipartimenti" e non da quella delle Facoltà, e rispondere primariamente a programmi di sviluppo della ricerca.

Questa strategia richiede altri passaggi importanti. Per allocare risorse l'Università deve valutare *ex-post* e correttamente la ricerca – quella dei singoli, e globalmente quella della struttura

**la Repubblica** Ed. Bologna

**L'intervento**

**Ateneo, precari  
non si nasce  
purtroppo  
si diventa**

DARIO BRAGA\*

gura del ricercatore a contratto, già previsto dalle norme vigenti e mai attuato a Bologna. Occorre dare certezze ai giovani sui i tempi e sui modi dell'accesso ai ruoli docenti, una "certezza della possibilità" non dell'esito perché la selezione non potrà che avvenire per merito e su un numero di posti limitato. L'accesso al ruolo di ricercatore dovrebbe inoltre avvenire "dalla porta dei Dipartimenti" e non da quella delle Facoltà, e rispondere primariamente a programmi di sviluppo della ricerca.

Questa strategia richiede altri passaggi importanti. Per allocare risorse l'Università deve valu-

dipartimentale. La valutazione deve essere usata anche per garantire quanti aspirano ad avanzamenti di carriera, perché anche questa ambizione è spinta propulsiva in un Ateneo di qualità. Occorre inoltre adottare una strategia che favorisca la circolazione degli studiosi. Si dovrebbe, ad esempio, incentivare i docenti a reclutare *postdoc* e assegnisti al di fuori del proprio “*pool* genetico” mediante la leva del co-finanziamento, e promuovere protocolli di scambio tra Atenei italiani o stranieri, attribuendo, ad esempio, un contributo per la mobilità oppure per l'alloggio a chi viene da fuori.

L'Università, tuttavia, non dovrebbe agire sola. La città, anzi le città da qui all'Adriatico, le forze imprenditoriali, le fondazioni e la Regione dovrebbero riconoscere che la qualità del nostro Studio è un investimento strategico per l'intera comunità e che intorno a questo occorre finalmente “fare sistema”.

Dario Braga  
Direttore Istituto di Studi Avanzati

## 18) IL CORRIERE DI BOLOGNA 18-07-2008

### Raimondi

Nella sua intervista al Corriere di Bologna di sabato 5 luglio Ezio Raimondi – italianista, studioso di fama internazionale, e direttore, a suo tempo, del Collegio Universitario Imerio – racconta della sua idea di Università, un'idea non superata, anzi moderna, e condivisa da molti.

Perché è vero che all'Università, per essere tale, non bastano aule e biblioteche, o laboratori. Serve l'anima. E qual è l'anima di un grande e quasi millenario Ateneo come il nostro?

Gli studenti, e chi altri? Loro, gli studenti, sono l'anima perché sono il "focus" del nostro lavoro di docenti (e di tutti il personale dell'Università). E gli studenti sono i nostri successori, e quindi sono il futuro. Spesso ce ne dimentichiamo: l'Università è un luogo dove si cambia la vita delle persone. Si entra studenti e se ne esce medici, avvocati, letterati, scienziati, ingegneri, artisti, economisti, se ne esce docenti.

Fernando Pessoa lo dice: «Tutto vale la pena, se l'anima non è piccola».

E certo non può essere piccola l'anima collettiva di decine di migliaia di giovani che ogni anno scelgono il nostro Ateneo per formarsi. Anche la ricerca scientifica che si fa all'Università è diversa da quella che si fa "in assenza di studenti": è ricerca che forma e che si mescola con la docenza.

Eppure questa popolazione di studenti è in calo. L'Università di Bologna, almeno la sua sede bolognese, attrae meno degli anni passati. E' un calo costante che ci differenzia dagli altri grandi Atenei del nord Italia che invece sono andati crescendo. Questo dovrebbe essere motivo di riflessione. Credo che si debba invertire la tendenza. Bologna deve tornare a essere attraente, ma puntando su una forte crescita della qualità. Non sono in gioco solo i contributi studenteschi, è in gioco, appunto l'anima.

Ci attende uno sforzo notevole: le risorse calano e quella autonomia tante volte reclamata rischia di arrivarci addosso per decreto. Dobbiamo trovare risorse, prima tra tutte il tempo. Tempo per studiare e fare ricerca (il tempo è una risorsa non rinnovabile) da riconquistare dalla burocratizzazione e dalla didattica pletorica. E dobbiamo attirare studenti bravi semplificando e migliorando la offerta formativa e agendo sull'organizzazione dello studio e dei servizi.

Raimondi ha ragione: abbiamo "buttato" gli studenti in pasto alla città. Dobbiamo riportarli in un ambito accademico. Ben strano sistema il nostro: tanti sforzi (e denari) spesi per attirarli (open day, orientamento, progetto lauree scientifiche, visite alle scuole, iniziative di grande richiamo e risonanza di stampa, ecc) salvo poi dimenticarsi degli studenti il giorno stesso che varcano la soglia dell'Università. Da qui gli abbandoni, i ritardi nei percorsi, il basso rendimento dei corsi... E' come se fossimo un grande centro commerciale che spende tutto per attirare i clienti e nulla per ... trattenerli.

**CORRIERE DI BOLOGNA**

**Il peso degli studenti**

**SE L'ATENEO  
PERDE  
L'ANIMA**

di **DARIO BRAGA**

**N**ella sua intervista al Corriere di Bologna Ezio Raimondi racconta della sua idea di Università, un'idea non superata, anzi moderna, e condivisa da molti. Credo che si debba invertire la tendenza. Bologna deve tornare a essere attraente, ma puntando su una forte crescita della qualità. Non sono in gioco solo i contributi studenteschi, è in gioco, appunto l'anima. Ci attende uno sforzo notevole: le risorse calano e quella autonomia tante volte reclamata rischia di arrivarci addosso per decreto.

Raimondi parla di luoghi per gli studenti per ... essere studenti, ma in un ambiente che sia loro, come negli altri grandi Atenei. E analoghi spazi per i docenti. Ezio Raimondi ha diretto il Collegio Universitario Imerio – al quale idealmente si collega il nostro Collegio Superiore. Da quella esperienza abbiamo molto da trarre per l'intera Università: ad esempio un sistema coordinato di ricettività legata alla formazione. “Bologna città di Collegi” è un obiettivo di grande respiro da proporre alla città, anzi alle città da Bologna all'Adriatico, e ai finanziatori. Immagino i collegi pubblici e privati di Bologna, e ErGO, e CEUR e altri intorno a un tavolo a scegliere concordemente un modello di accoglienza basato sulle qualità per attrarre studenti meritevoli e seguirli dal momento del loro ingresso utilizzando le forze più giovani e quelle più motivate. Un sistema della “ricettività nella qualità” che consenta di attrarre anche laureandi e dottorandi stranieri, come avviene nei grandi atenei d'Europa.

Dario Braga  
Direttore dell'Istituto di Studi Avanzati

## 19) IL RESTO DEL CARLINO 09-08-2008

Sono stato a Barcellona per l'esame finale di dottorato di una laureata della Università di Bologna.

La commissione era composta da un professore israeliano, un tedesco e un italiano (io) e due colleghi spagnoli. Dopo aver esposto la tesi, la candidata ha affrontato un'ora e mezzo di domande e commenti da parte del "tribunale" (così si chiama in Catalano) che al termine ha proclamato il nuovo dottore. Il Dipartimento, come per ogni nuovo dottore (30 ogni anno), ha offerto un piccolo rinfresco. I familiari venuti dall'Italia erano commossi: era il coronamento di un percorso di formazione iniziato all'Università di Bologna quasi otto anni e fa e conclusosi a Barcellona. La "dottora" ha ora un contratto di tre anni a Londra, poi si vedrà.



L'ho presa da lontano. Da noi, a Bologna, siamo nel pieno delle sessioni di laurea e con esse è iniziato lo stillicidio di coretti "...dottore... dottore..." e le varie manifestazioni di degrado e volgarità che le accompagnano. Per la maggior parte si tratta di lauree triennali, titoli di studio di I livello che il "Bologna process" pone come primo passo nella "filiera" formativa che si conclude, appunto, con il dottorato di ricerca o il master, dopo la laurea magistrale.

Dottori dopo tre anni? Uno straordinario equivoco, direi una colpevole menzogna, alla quale vengono sottoposte le famiglie italiane da quando è stata avviata la riforma del "3+2". Si è fatto credere, per buona sostanza, che quello che prima richiedeva quattro o cinque anni ora si fa in tre. Tale è stato l'equivoco (evitabilissimo) che in molte Facoltà si sono mantenuti rituali in uso per le vecchie lauree lunghe arrivando a conferire il titolo triennale con cerimonia togata, cerimonia per altro da ripetere pari pari due anni dopo per la laurea magistrale.

E il dottorato? L'Alma Mater "addottora" ca. 700 giovani all'anno, non pochi. Le prove finali tuttavia cadono per lo più nel disinteresse collettivo, senza alcuna sottolineatura formale, un mero fatto burocratico. Un mondo rovesciato quindi: cioè che richiede otto anni e più di sforzi passa sotto silenzio mentre dopo tre anni si celebra con gran clamore la conquista di un titolo di studio che tutti ammettono avere pochissimo valore visto che la maggior parte degli studenti prosegue. Occorre ritrovare il senso delle proporzioni. La rappresentazione della laurea è un momento importante. Certo qualche bar della zona si lamenterà, e forse calerà la vendita di farina, uova, o bottiglie di spumante ...ma avremo restituito dignità allo studio e alla ricerca e contribuito a ridurre il degrado.

Mi si dirà che lo scarso valore dato al dottorato è il segno dello scarso "valore di mercato" di questo titolo di studio. Può essere, ma UniBo può e deve giocare un ruolo guida per il consolidamento del terzo livello di formazione. Occorre puntare al raccordo con le associazioni imprenditoriali, con il

terziario e con i settori del pubblico impiego affinché il dottorato bolognese diventi un marchio di qualità al quale i migliori dei nostri (e anche quelli che vengono da fuori) vogliano ambire. Ma torniamo alla Spagna. Che hanno fatto i governi Aznar e poi Zapatero nonostante la grande differenza politica? Hanno individuato nel rilancio della ricerca scientifica e della formazione universitaria un obiettivo strategico del Paese. Hanno investito risorse e introdotto piani di reclutamento basati sul merito, hanno richiamato studiosi dall'estero (15% dei nuovi posti), al punto che anche alcuni dei nostri "cervelli fuggiti" lavorano oggi in Spagna. Contemporaneamente all'adozione del "Bologna process" hanno introdotto e mantenuto elementi fortemente meritocratici e di qualità nel loro sistema formativo e hanno puntato sul trasferimento di conoscenze, ne è esempio il Parc Científic de Barcelona. Con questa strategia condivisa la Spagna sta rapidamente recuperando posizioni nelle graduatorie internazionali. Che ci sia qualcosa da imparare?

Dario Braga  
Direttore dell'Istituto di Studi Avanzati

## 20) IL CORRIERE DI BOLOGNA 09-09-2008

Molti commentatori hanno fatto notare che non si può (più) discutere del modello di università senza affrontare il problema del reperimento di risorse per sostenere i programmi di ricerca, reclutamento e formazione, nonché quelli edilizi.



I recenti provvedimenti governativi avranno infatti grande impatto sia sul personale sia sui finanziamenti degli Atenei. Anche se molti considerano il *fund raising* un'attività poco nobile (quando non un "cavallo di troia" del condizionamento privato alla libera espressione del pensiero) c'è da attendersi che il reperimento di fondi extra entrerà presto nelle agende di tutte le università.

Leggo dal sito web dell'Università di Oxford: *"Nel maggio del 2008, l'Università di Oxford ha lanciato la più colossale campagna di "fund raising" nella storia d'Europa, con l'obiettivo di raccogliere un minimo di 1.25 miliardi di sterline (circa 2 miliardi di euro). Oxford deve costruire il suo futuro in un mondo di cambiamenti senza precedenti. La sfida è grande. Mai prima d'ora il futuro dell'Università è dipeso così tanto dal successo della campagna. Abbiamo bisogno di aiuto per garantire gli investimenti per la prossima generazione e per tutte quelle che verranno. Nessuna istituzione esiste e prospera per più di 800 anni se non è in grado di adattarsi. L'Università di Oxford ti invita a prendere parte a questo progetto ambizioso e di grande soddisfazione che promette così tanto per Oxford, per la formazione e per il bene comune."*

Ad agosto la cifra raccolta era già di 570 milioni di sterline di poco superiore all'intero bilancio della più antica università del mondo, la nostra.

Torniamo all'Italia. Sono passati 15 anni dalla finanziaria del 1993 quando alle università fu data autonomia finanziaria e di bilancio. I compiti dell'università, da noi come in Inghilterra e nel resto d'Europa, sono mutati nel tempo, non più solo didattica e ricerca, ma anche servizi, trasferimento di conoscenze a terzi, formazione permanente ecc.

Quella transizione da istituzione subordinata a istituzione autonoma non è ancora completata cogliendoci impreparati quando il Governo - a torto o a ragione, non è questo che importa - decide di accelerare *motu proprio* agendo esclusivamente sulla leva finanziaria.

C'è da aspettarsi che si scateni una fortissima competizione per le risorse che il territorio può produrre. Tanto più forte in Emilia e Romagna per l'alta concentrazione di insediamenti universitari. Né vanno dimenticate le Università confinanti in altre regioni, alcune di lunghissima tradizione come la nostra. La caccia alle risorse non rispetterà certo confini geografici. Siccome l'Università di Bologna vuole essere al passo con le migliori università d'Europa, il problema diventa per noi cruciale. I risultati dipenderanno dalla capacità di attrazione dell'Ateneo non solo in termini di qualità della offerta formativa e dei progetti di ricerca, ma anche di snellezza gestionale e manageriale. Molto dipenderà dalla capacità di agire in sinergia con quanti, pubblici o privati, sono interessati a investire nella conoscenza e molto ancora dalla credibilità delle proposte e dei proponenti.

E il pericolo di depotenziare discipline meno finanziabili, e il conflitto di interesse che la ricerca di finanziamenti esterni può generare? L'unico modo per risolvere il conflitto di interessi è quello di

trasformarlo in coincidenza di interessi. E perché questi interessi siano anche condivisi – metabolizzati direi – dall'intero corpo docente occorre che il *fund raising* si sviluppi in maniera trasparente, all'interno di un sistema di garanzie e di redistribuzione delle risorse globali che tuteli la generalità del nostro Studio.

Dario Braga  
Direttore dell'Istituto di Studi Avanzati

## 21) IL RESTO DEL CARLINO 25-09-2008

I provvedimenti d'estate del governo hanno profondamente mutato il quadro in cui inserire il dibattito per il rinnovo degli organi di governo dell'Ateneo e per il Rettorato.

Che le risorse fossero destinate a calare ulteriormente lo si era capito da tempo ma nessuno si aspettava tagli draconiani dei finanziamenti ordinari e una così forte contrazione del ricambio generazionale.

Che fare? Possiamo criticare e protestare, fare finta di nulla, oppure possiamo (criticare e) ... rimboccarci le maniche. In ogni modo, nei prossimi anni la partita si giocherà sulla capacità degli atenei di procurarsi risorse per ricerca, reclutamento e carriere del personale e offerta formativa.

Oggi, ci serve un'ottica "strabica". Le risorse non andranno cercate al centro, a Roma, ma nel territorio circostante (Regione, imprese, enti, fondazioni) e all'estero. Quest'anno in Europa l'Ateneo di Bologna ha raggiunto risultati lusinghieri, raccogliendo 16.5 M€ di finanziamenti comunitari. È una azione che va proseguita.

Circa i finanziamenti regionali, la Regione Emilia e Romagna gestirà cifre ingenti, una parte delle quali andrà a finanziare ricerca tecnologica ("tecnopoli") con la compartecipazione di imprese e università. Il trasferimento di conoscenza è un terreno su cui si misurerà la capacità dell'Università di Bologna di trasformare i risultati della ricerca in innovazione, occupazione e reddito. In quest'ambito un ruolo rilevante dovrebbe svolgerlo la Fondazione Alma Mater, istituita nel 1996 come fondazione di sostegno con la partecipazione tra i suoi soci di molti dei soggetti interessati allo sviluppo dell'Università.

La Fondazione, opportunamente rilanciata e riorganizzata, può cominciare a produrre risorse per l'Ateneo puntando sulla capacità di offrire al mercato pubblico e privato, nazionale e internazionale, il sistema delle competenze oggi disperso nella tradizionale architettura universitaria (Facoltà, Dipartimenti, Poli, ecc) sotto varie forme: grandi progetti, albi delle competenze, consulenze complesse, alta formazione mirata, formazione permanente, ecc.

Il *fund raising* sarà al primo posto dell'agenda del prossimo Rettore. Altre risorse arriveranno dalla formazione, dalle economie di scala e di gamma, da razionalizzazioni e risparmi. Va compreso che solo lo sfruttamento di tutte le potenzialità del nostro *Studium Generale* consentirà al nostro Ateneo, che non è nato ieri, di vincere la sfida.

Dario Braga

**il Resto del Carlino Bologna**  
il Resto del Carlino

---

**L'INTERVENTO**

**L'UNIVERSITA'  
CERCHI RISORSE  
QUI E ALL'ESTERO**



**di DARIO  
BRAGA\***

*calare ulteriormente lo s  
to da tempo, ma nessun  
tava tagli draconiani  
ziamenti ordinari e una  
contrazione del ricamb  
zionale. Che fare? Poss  
care e protestare, fare fin  
la, oppure possiamo (c  
... rimboccarci le ma  
ogni modo, nei prossim  
partita si giocherà sulla  
degli atenei di procura  
per ricerca, reclutament  
re del personale e offert  
va. Oggi ci serve un'otti  
ca'. Le risorse non and*

## 22) IL CORRIERE DI BOLOGNA 30-09-2008

### Non è una Università per giovani

Sarà che “a parlar di guai non si tirano su voti” ma la discussione sulle conseguenze dei provvedimenti governativi dell’estate (DL 112/2008) e sulle strategie per affrontare la crisi dell’Università rimangono solo sullo sfondo della campagna elettorale per il rinnovo degli organi accademici e di quella, più in sordina, per il rettorato.

Chi scrive ritiene che la gente dell’Ateneo sappia giudicare con la propria testa. Parliamone quindi. La summa del DL 112/2008 per l’Università è molto semplice:

progressivamente meno risorse e *turnover* “prendo 1 pago 5” per almeno tre anni.

È chiaro che gli effetti più immediati si avranno sul reclutamento e quindi i primi ad essere colpiti saranno i “ricercatori fantasma”, assegnisti, borsisti ecc, che aspettavano l’ondata di pensionamenti per avere una opportunità di accesso. La seconda prevedibile conseguenza è il rapido innalzamento del carico didattico: tanti corsi (molti inventati *ad hoc*, diciamolo pure) rimarranno scoperti e il “monte ore” crescerà ancora a scapito della qualità degli insegnamenti. Conseguenza della conseguenza è che diminuirà ancora il tempo per lo studio e la ricerca, quindi la nostra produttività scientifica e perciò la possibilità di accedere a risorse finanziarie extra-nazionali con successo. Diventerà più difficile fare carriera, e diminuirà la già esigua mobilità inter-universitaria (chi userà mai il poco *budget* disponibile per “chiamare uno da fuori”?).

Uno scenario da “tempesta perfetta”. Che fare? Il DL 112 è legge dello stato, non c’è una vera scelta. Possiamo criticare, certo, ma alla fine dobbiamo confrontarci sulle strategie, anche per poter contare da posizioni forti nelle trattative future con il MiUR e in vista della Legge Finanziaria.

Per la didattica dovremo riassorbire, gradualmente ma sistematicamente, le iniziative che hanno dimostrato nella prassi di non essere sufficientemente attraenti per gli studenti o utili per il sostegno di filoni importanti della ricerca scientifica. Servirà molta onestà intellettuale, dati certi, e una forte condivisione degli obiettivi di lungo termine, da discutere anche con gli altri Atenei della Regione in un’ottica di sistema regionale della formazione universitaria.

Per il reclutamento abbiamo uno strumento che non abbiamo voluto ancora usare: quello dei ricercatori a contratto che l’Ateneo si prepara a varare limitatamente ai finanziamenti privati. Usiamolo ora in modo più ampio ma reclutando per macrosettori disciplinari e su base di “patti chiari amicizia lunga”: alla fine del percorso solo una parte (ad es. il 50%) dei posti verrà consolidata in una posizione di carriera alla quale potranno concorrere anche da altri Atenei e dall’estero. Una certezza di percorso e di opportunità (non di esito), una porta di accesso alla docenza attraverso la ricerca e i Dipartimenti e un modo per immettere forze nuove.

Anche per le carriere, le risorse arriveranno col contagocce, ma guai ad annichilire le aspirazioni di avanzamento sia del personale docente, ricercatori e associati, sia del personale tecnico e



amministrativo: un'Università che non fosse più in grado di promuovere o attirare i migliori è un motore inceppato. Occorrerà destinare risorse alle promozioni e alla mobilità intrauniversitaria con una strategia precisa che coinvolga in pieno la Romagna.

La chiarezza di obiettivi permette un certo ottimismo, dà senso agli sforzi e alle ambizioni dei più giovani, consente programmazione a chi ha responsabilità di governo. Senza ottimismo dell'intelligenza, senza progetti di grande respiro, l'Università perde capacità di attrazione e autorevolezza.

Dario Braga  
Direttore Istituto di Studi Avanzati  
Candidato al Rettorato

### 23) LA REPUBBLICA 08-10-2008

Con il decreto di giugno (DL 112/2008) il governo ha reso possibile la trasformazione delle università in fondazioni. Contemporaneamente, ha deciso una riduzione drastica e progressiva del finanziamento ordinario agli Atenei.

Così, secca, la proposta è inaccettabile. Ci sono mille e uno aspetti da capire, partendo dalla dimensione giuridica e arrivando a quella

sociale degli Atenei. La proposta sembra essere piuttosto la copertura di una dismissione parziale. Lo stato riduce il proprio impegno e chi ci riesce può rivolgersi ad altri.

#### L'intervento

Era stata istituita prima della legge del 2001

**I finanziamenti sono pochi  
bisogna usare al meglio  
la Fondazione Alma Mater**

DARIO BRAGA\*

In questa contingenza, le università dovrebbero rilanciare. Primo, facendo presente che l'Italia è il paese dei G8 che meno si impegna sulla ricerca. Non è dunque possibile un'ulteriore diminuzione delle erogazioni statali, tanto più che i finanziamenti privati in nessun paese coprono la ricerca di base. La scelta intermedia già esiste (D.P.R. 254/2001), ed è quella di affiancare a ciascun ateneo una fondazione di sostegno in grado di godere degli stessi vantaggi giuridici e fiscali che il governo prevede per la trasformazione di un'università *in toto* in fondazione.

L'occasione permette di ripensare all'organizzazione del nostro stesso Ateneo che una fondazione di sostegno già ce l'ha, la Fondazione Alma Mater (FAM), istituita, con lungimiranza, addirittura prima della legge del 2001.

La FAM ha fin qui portato poche risorse all'Ateneo. Perché la Fondazione Alma Mater possa adempiere alla funzione che le si affiderebbe oggi, essa va interamente ristrutturata, dandole un assetto più manageriale, un Consiglio di Amministrazione in cui i finanziatori abbiano maggior peso, gli enti locali abbiano vere rappresentanze, e lo schieramento di docenti sia di molto ridotto.

La Fondazione dovrebbe dotarsi di personale in grado di condurre campagne che mirino a finanziare l'Ateneo nel suo complesso, così come progetti specifici di edilizia, per laboratori e biblioteche, nonché progetti di ricerca di base. Altro ambito di attività di grande importanza negli anni a venire è quello delle risorse umane: la Fondazione potrebbe finanziare cattedre e posti di ricercatore a contratto, nonché borse di studio per studenti meritevoli.

C'è da elaborare un piano che identifichi i prodotti da offrire e un piano che individui per ciascun prodotto possibili finanziatori. Le risorse sono la questione fondamentale per i prossimi anni, per un sistema, quello della ricerca e della formazione, che è economicamente strategico non solo per Bologna e per la Regione Emilia e Romagna, ma per il Paese intero.

Ovviamente la partita non si gioca solo su questo terreno. C'è da rivedere l'organizzazione della spesa, così come da impegnarsi per aumentare le risorse e attrarre la domanda di formazione che viene dai paesi emergenti e dal sud del Mondo. Oxford, con cui competiamo da 800 anni, ha lanciato una campagna per raccogliere 2 miliardi di euro nel 2008 con lo scopo dichiarato di proseguire la sua missione per la produzione e la trasmissione del sapere. Vogliamo riprendere la competizione?

Dario Braga  
Direttore Istituto di Studi Avanzati  
Candidato al Rettorato

## **CORRIERE DI BOLOGNA**

### **Professore di Chimica**



**Dario Braga**

## **Offerta formativa confusa che disorienta gli studenti**

«**I**l calo delle immatricolazioni, che conferma un trend purtroppo negativo, dipende da tre fattori», sostiene il professor Dario Braga. Innanzitutto «il costo della vita e i pochi alloggi calmierati per studenti», poi «l'enfatizzazione, da parte della stampa, di problemi come il degrado, che comunque esistono». Infine l'offerta formativa dell'Università, dice Braga, «ancora molto confusa, lascia gli studenti disorientati». Per questo, dice il professore di Chimica, «bisogna lavorare moltissimo sulla capacità di attrazione dell'Ateneo». Università, istituzioni, imprenditori e fondazioni «devono capire che se l'Università perde studenti, Bologna perde un pezzo della sua anima. Tutti — conclude Braga — devono lavorare insieme per migliorare la capacità ricettiva di Bologna e le condizioni ambientali per gli studenti in termini di servizi. L'Ateneo, intanto, dovrà rendere più precisa la sua offerta formativa».

## 25) IL CORRIERE DI BOLOGNA 15-10-2008

### Un articolo "zero" per lo Statuto dell'Ateneo

"A nessun docente può essere chiesto di prestare la sua opera negli organi accademici per un periodo superiore a sei anni nell'arco della carriera". Ecco come dovrebbe iniziare lo Statuto dell'Università di Bologna. Che tradotto in altri termini vuole dire: si lasci che professori e i ricercatori facciano il loro mestiere e si dedichino a compiti di gestione e di indirizzo delle attività accademiche per un tempo limitato. Questo per tre ragioni fondamentali che molti altri sistemi

hanno compreso: a) consentire ricambio e condivisione di esperienze: con l'art. 0 molti più docenti, magari persino qualche giovane, avranno la possibilità di entrare negli organi accademici; b) evitare il disadattamento: l'art. 0 consente il ritorno alla pienezza dei compiti istituzionali, in particolare alla ricerca scientifica e allo studio, senza il rischio che un'assenza troppo prolungata si trasformi in allontanamento permanente; c) maggiore collegialità perché un frequente ricambio impedisce la formazione di professionisti del governo accademico e consente il coinvolgimento più ampio in progetti di lungo termine.

L'art. 0 ha delle conseguenze anche nel campo gestionale e amministrativo. Esso implica non solo che l'amministrazione venga sottoposta a sollecitazioni continue da parte dei nuovi venuti, che vorrebbero portare le loro idee e magari innovare, ma anche che il funzionario amministrativo cresca in autonomia.

E' oggi più che mai indispensabile distinguere ruoli e individuare responsabilità chiare mantenendo, tuttavia, nelle mani della componente accademica il compito di indirizzo e di guida dell'Ateneo.

Non dimentichiamo che l'Università è una macchina strana. Chi la paragona tout-court a una azienda commette un errore di fondo. Abbiamo sì un bilancio (720 milioni di euro!), abbiamo sì tanti dipendenti, ca. 10000, tra docenti, tecnici, amministrativi e personale e ricercatori a tempo determinato, parametri di una azienda medio-grande. Ma abbiamo una struttura del lavoro che non ha nulla a che vedere con quella aziendale. Nell'Università coesiste una struttura del lavoro tradizionale, cioè contrattualizzata, gerarchizzata e sindacalizzata, con la struttura del lavoro peculiare del mondo della ricerca e della formazione, senza vincoli, senza legami forti, e senza reali gerarchie. Né potrebbe essere diversamente: pretendere di inquadrare il lavoro dello studioso e del ricercatore in regole e relazioni strette vuol dire "disattivare" il motore principale dell'Università: la curiosità e la tensione al raggiungimento del risultato.

Dario Braga  
Direttore Istituto di Studi Avanzati  
Candidato al Rettorato

L'INTERVENTO

# L'ARTICOLO «0» DELLO STATUTO

di DARIO BRAGA

## 26) IL CORRIERE DI BOLOGNA 28-10-2008

### L'Università è patrimonio dell'Umanità

L'Università pubblica è patrimonio dell'umanità, andrebbe tutelata dall'UNESCO. Lo Studium generale, il luogo della cultura, dove si produce e si trasferisce il Sapere, è - e deve rimanere - aperta e pubblica. Le Università nel Mondo sono zone franche, luoghi trans-nazionali, trans-religiosi e trans-culturali. Retorica? Se serve a ricordarci la nostra missione primaria, va bene anche quella.

Lo Stato, gli Stati garantiscono condizioni universali nell'accesso all'Università, la Magna Charta sottoscritta a tutt'oggi da centinaia di Università significa proprio questo.



Nessuna autocritica quindi? Citiamo Manzoni: “La ragione e il torto non si dividon mai con un taglio così netto che ogni parte abbia soltanto dell'uno o dell'altra”.

Spesso si è confusa la libertà di insegnamento - che è libertà di insegnare senza condizionamenti culturali esogeni - con la libertà di insegnare come e quando ci pare, e si è spesso confusa la libertà di ricerca - che è quella di seguire la curiosità e l'immaginazione - con la libertà di reclamare denari pubblici per fare quanto ci pare e con chi ci pare. Alcuni poi si sono radicati nell'idea che l'Università sia un sistema chiuso, che parla con se stesso e quindi autoreferenziale, mentre così non è: le Città, il mondo produttivo, il mondo della ricerca finalizzata, quello della cultura, il territorio, le altre istituzioni richiedono osmosi.

E quindi? Va ricostruito il paradigma originario: primo, gli studenti perché L'Università cambia la loro vita. Entrano studenti e ne escono filosofi, ingegneri, giuristi, chimici, storici, astronomi, medici, latinisti, farmacisti ecc., forse che il Paese non ha più bisogno di tutto questo?.

Secondo la ricerca, per produrre conoscenza da trasmettere, anche mediante gli studenti (si pensi alle tesi di laurea, o alla specializzazione medica). Terzo la amministrazione che dovrebbe essere lì per consentirci di fare formazione e ricerca al meglio e usare bene i denari della gente. L'autonomia universitaria è quella di far funzionare gli Atenei secondo criteri di efficienza etica.

Se è vero come è vero che gli Atenei rispondono ad una richiesta sociale di primaria importanza è altrettanto vero - e non possono esserci equivoci - che il cattivo uso delle risorse pubbliche e il mancato rispetto delle norme e la cattiva gestione vanno condannate con forza. Non si può - ora in un momento di difficoltà come questo - parificare le responsabilità. Come negli altri paesi avanzati i destini dei singoli atenei devono dipendere dalla qualità e dalla capacità di chi se ne assume le responsabilità. Siano essi Rettori, Presidi, Presidenti e Direttori. Responsabilità vuol dire la capacità di scegliere, forza di convincere, accettare di essere valutati, vuol dire governare.

Che fare? Fare esattamente quello che stiamo facendo: ognuno la sua parte. Con calma e senza prepotenza, con onestà intellettuale. Gli studenti e i professori spieghino alle famiglie e al resto della società cosa vuol dire tagliare e tagliare e tagliare laddove invece dovremmo investire con

coraggio. Gli organi accademici “portino in piazza” i loro bilanci, non solo le lezioni dei professori, mostrino con trasparenza come vengono spesi i denari pubblici, quanta scienza viene prodotta, quanti lavori, libri e risultati e conoscenza fluisce ogni giorno dai nostri dipartimenti. Facciano conoscere l’Università, la facciano amare. Facciano comprendere al Paese che i tagli alla formazione sono una bomba a tempo: con meno risorse manderemo via tanti bravi studiosi e ricercatori, produrremo meno conoscenza e meno ne avremo da trasmettere, insegneremo di più ma peggio, aumenteremo la sudditanza culturale da altri Paesi, avremo meno idee per le imprese, in una parola arretreremo.

Dario Braga  
Direttore dell’Istituto di Studi Avanzati  
Candidato al Rettorato

## 27) IL RESTO DEL CARLINO 6-11-2008

### Non tutto il mal vien per nuocere...

Una delle conseguenze, forse inattese, dei tagli ai bilanci universitari della L133 – e delle proteste che ne sono conseguite - è che la gente ha cominciato a interessarsi dell'Università. Gli studenti, ma non solo loro, vogliono sapere come è fatta la loro Università, come funziona, come è governata e quanto costa.

Finora non ho fatto lezione in Piazza, ma ho usato un po' del tempo di lezione per insegnare ai miei studenti come è organizzato l'Ateneo, cosa fanno il Rettore, i Presidi, i Direttori di Dipartimento, i Presidenti dei Corsi, il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione. Ho spiegato che cosa è l'Università Multicampus in Romagna. Molti di loro non ne avevano la più pallida idea.

Ho scritto alla lavagna gli stipendi mensili netti di dottorandi, assegnisti, ricercatori, associati e ordinari e anche quelli dei nostri tecnici e amministrativi. Ho parlato del "Bologna process" e di come dovrebbe funzionare. Ho spiegato perché non si è dottori dopo tre anni. Ho parlato del terzo livello della formazione e del perché i dottorandi sono studenti e non precari, ma che tali diventano se non fanno ricerca e vengono utilizzati per altre mansioni.

Ho spiegato loro che il "lavoro temporaneo" è il normale viatico per accedere alle carriere universitarie in tutto il mondo, perché è il modo di farsi un curriculum vitae, di costruirsi una esperienza e una propria valenza. Anche questo si trasforma in precariato se passano gli anni e se non c'è mercato del lavoro intellettuale fuori dall'Università.

Ho spiegato che l'Università di Bologna è fatta da 3250 professori e ricercatori che autonomamente decidono le loro ricerche e i loro studi e che trasferiscono, più o meno bene, le loro conoscenze agli studenti e che la macchina funziona per il lavoro di 2750 tecnici e amministrativi e di un numero imprecisato di lavoratori temporanei. Ho detto che l'Università non produce profitti, ma che ciò nondimeno va governata con criteri di efficienza etica, perché usa i quattrini della gente.

Alla prossima lezione dedicherò dieci minuti ai concorsi, e dirò loro come si fa da noi e come si fa in Europa, spiegherò come si valuta la produzione scientifica, e che criteri si usano per assumere e promuovere negli altri paesi.

In cambio ho chiesto ai miei studenti di parlare dell'Università con i loro genitori e con i loro amici. Conoscendola saranno meglio in grado di giudicarla.

Dario Braga  
Direttore Istituto di Studi Avanzati  
Candidato al Rettorato

**il Resto del Carlino**

---

L'INTERVENTO

**AGLI STUDENTI  
FACCIO LEZIONE  
DI UNIVERSITA'**



di **DARIO  
BRAGA\***

*scienze agli studenti e che la macchina funziona per il lavoro di 2.750 tecnici e amministrativi e di un numero imprecisato di lavoratori temporanei. Ho detto che l'università non produce profitti, ma che ciò nondimeno va governata con criteri di efficienza etica, perché usa i quattrini della gente. Alla prossima lezione dedicherò dieci minuti ai concorsi, e dirò loro come si fa da noi e come si fa in Europa, spiegherò come si valuta la produzione scientifica, e che criteri si usano per assu-*

**L'intervento**

# Se le risorse sono poche si concordino le priorità

DARIO BRAGA\*

Bologna attrae studenti da oltre 900 anni. Negli ultimi anni questa popolazione, almeno per la sede bolognese, è in costante calo. Alcuni dicono «bene, erano troppi». Io penso «male! se quelli che perdiamo sono motivati e bravi». Credo che si debba invertire la tendenza, puntando sulla qualità del *do-ut-des* con gli studenti. La perdita di «intelligenza collettiva», è un danno irreparabile, che penalizza la crescita di qualunque aggregato o istituzione.

Non solo questo. Renzo Orsi, che è economista, ha mostrato che nel 2007 gli studenti fuori sede hanno speso sul territorio locale oltre 456 mln più di 1 mln al giorno, in beni e servizi, con un indotto di oltre 3.300 posti di lavoro. L'Università «procura clienti» ai bolognesi, e se la sua capacità di attrazione cala, calano anche le risorse per la Città. Che fare? Lagnarsi non basta. Serve un progetto concertato tra università, enti locali e sistema economico finanziario che punti a far risalire Bologna nelle graduatorie della qualità della vita delle città e UniBo nelle graduatorie internazionali delle Università. Servono paradigmi nuovi e servono ora. Laddove l'Università deve puntare su un'offerta formativa più chiara e attraente, su tutorati veri per le matricole per ridurre gli abbandoni, e su lauree magistrali e dottorati di richiamo, la «Univer-Città» deve puntare sui servizi, e su un sistema di collegi pubblici e privati, e su spazi accoglienti per lo studio nei quartieri di residenza. Può sembrare strano, ma gli studenti cercano spazi controllati dove «rifugiarsi» a studiare, dove tener spenti i cellulari.

Serve poi una serrata politica di contrasto del degrado delle zone cittadine interessate allo svago degli studenti, dove pochi guadagnano qualche cosa in più e molti ci rimettono, prima tra tutte l'Alma Mater.

L'Ateneo sparpagliato nella città non funziona più: ingolfa le strade, concentra gli studenti in zone non adatte o costringe docenti e studenti a migrare da sito a sito. Occorre un progetto urbanistico di grande respiro che punti alla creazione di distretti ad elevata integrazione in grado di accogliere studenti e ricercatori e fornire loro servizi ed economie di scala. Altre idee non mancano: siamo a una ora di alta velocità da Milano, perché non ragionare, ad esempio, su un «EXPO' universitario» a Bologna nel 2015?

Le risorse sono poche? Allora si concordino delle priorità. Questo vuol dire governare e preparare il futuro. E il futuro di questa città, come il suo passato, è legato indissolubilmente alla sua Università.

*\* candidato al Rettorato*

# “L’ateneo vive da separato in casa”

## *I candidati al rettorato critici con Comune e fondazioni*

**ILARIA VENTURI**

ROMPERE l’isolamento dell’Ateneo, recuperare rapporti con istituzioni, fondazioni e imprese, riacquistare immagine. I candidati al rettorato partono da qui per uscire dalla crisi che li attende, da futuri rettori, dietro l’angolo dopo i tagli del governo all’università. Sotto accusa i rapporti gelidi tra l’Alma Mater e il Comune, ma anche le fondazioni bancarie (ma nessuno nomina Cofferati o l’ex rettore Fabio Roversi Monaco alla guida della fondazione Carisbo). «Non possiamo più permetterci di vivere da separati in casa, abbiamo assistito in questi anni a un Ateneo arroccato e a un Comune che non comunica. Occorrono invece progetti condivisi, il rettore dovrà farlo capire alla città», attacca Dario Braga. Giuseppe

Sassatelli è esplicito: «E’ sotto l’occhio di tutti lo scollamento grave tra l’università e le fondazioni bancarie, non so se per ragioni storiche o personali.

Bisogna cancellare questa situazione e riguadagnare credibilità in modo da costringere le fondazioni a non poterci dire di no. Quello che accade a Bologna non avviene in Romagna, dov’è scarsa, appena una quarantina di docenti, molti di Ingegneria e Farmacia, in un’aula di Lettere. Il confronto tra i sei candidati proprio sui rapporti tra ateneo e mondo esterno e su come reperire le risorse, è promosso dal Gruppo guidato da Nino Luciani. Anche Andrea Segrè, che propone un comitato di sostenitori, incalza: «E’ vero che non ha funzionato il triangolo sindaco, rettore e presidente di fondazioni,

ma bisogna andare oltre le persone». Sui rapporti con il territorio Ivano Dionigi invita a «tirare giù il ponte levatoio e uscire dall’isolamento». «L’università non gode di buona fama e anche la nostra comincia a cadere sotto questo taglione del giudizio», dice il latinista reclamando un cambiamento di rotta. «La città si è abituata ad avere l’università come fatto scontato, forse dovremmo ricordare che l’università va meritata». E così Roberto Grandi, che propone un banco di regia: «Siamo la prima impresa della Regione in una città che non fa molto per essere capoluogo».

Giorgio Cantelli Forti insiste su «mettere in ordine i conti propri e delle società collegate, presentare un bilancio consolidato per essere credibili all’esterno». Poi attacca la fondazione Alma Mater: «Non mi risulta sia mai

stata fonte di risorse per l’ateneo». Lo fa anche Segrè, che contesta anche le partecipate come la società Irnerio: «Cosa fanno?». Dalla platea vengono sollecitazioni. I candidati fanno riferimento alle entrate dal capitolo conto terzi, Segrè ricorda gli sprechi, Dionigi propone di rafforzare le consulenze anche sulla formazione. Il tema delle risorse è sentito. Claudio Gentili, direttore del dipartimento di Filosofia, viene da una riunione con il rettore che, riporta, «ha ipotizzato tagli ai dottorati di ricerca e la chiusura dei corsi di laurea con meno di dieci iscritti». E sul finire il dibattito si riaccende sulla scelta contestata del nuovo direttore amministrativo. Il professor Fabrizio chiede ai candidati di firmare una mozione per fermare il bando, ma loro, seppur critici con l’unico obiettivo che il direttore va scelto dal nuovo rettore, non ci stanno.

**Sassatelli: lo scollamento è evidente. Dionigi: usciamo dall’isolamento**



Il confronto tra i candidati al rettorato nell’aula di Lettere



**IL VOTO**

## Le elezioni per il rettore 15-31 maggio

«Si voti presto per il rettore». Ad alzare la palla è il candidato Dario Braga, chiedendo che vengano fissate le elezioni in Ateneo. «Saranno tra metà maggio e i primi di giugno, ma ancora le date non sono state decise», replica il prorettore vicario Luigi Busetto. A indirle, sarà il decano dell'Università, indicato nel professor Giovanni Marro di Ingegneria. «Ci sono almeno due buone ragioni per farlo - spiega Braga -. E' opportuno che le elezioni siano il più possibile lontane da quelle dei sindaci a Bologna e in Romagna. Ed è opportuno che il nuovo rettore sia eletto presto per determinare la scelta del nuovo direttore amministrativo. Occorre sfruttare tutto il tempo utile per avere una squadra pienamente operativa al passaggio di consegne». Sull'evitare la contiguità con le comunali concordano altri candidati. «C'è un'urgenza di non farsi oscurare dalle amministrative, da una campagna elettorale lunga e da una generale incertezza che non giova alla salute dell'Ateneo», dice Ivano Dionigi. Braga argomenta: «La carica di rettore non è politica e la vita italiana soffre già troppo l'ingerenza dei partiti. E' importante che il corpo docente scelga il rettore dell'Università e non un partner o un contrappeso del sindaco. Gli interessi delle città e dell'Università sono ovviamente interconnessi, ma 'ognuno stia al suo posto', e il rettore si ponga come interlocutore insospettabile di condizionamenti passati, presenti o futuri, rispetto alle forze impegnate nella campagna elettorale cittadina».

(il. ve.)



# Le strategie dell'Ateneo

DARIO BRAGA (\*)

Nei prossimi anni la partita dello sviluppo si gioca sulla capacità delle istituzioni pubbliche della Regione (enti locali, università), delle imprese e del terziario di adottare strategie che trascendano i tradizionali confini della politica. Occorrono obiettivi di sistema e capacità di coordinare lo sforzo per raggiungerli. Vincerà chi capirà che «siamo sulla stessa barca» e che abbiamo esigenze non conflittuali. Quali sono queste esigenze? L'Ateneo ha, e avrà sempre più bisogno, di procurarsi risorse per finanziare la ricerca di base e per garantire un livello sostenibile di turn-over e carriere in tutte le sue aree. Dovrà sfruttare tutti i propri talenti creando, inter alia, relazioni sinergiche con il mondo delle imprese. Le imprese avranno sempre più bisogno di competenze elevate e di laboratori dove poter allocare attività di ricerca finalizzata non più sostenibili «in-house» perché divenute troppo costose o sporadiche. Avranno bisogno inoltre di quelle professionalità che stanno diventando difficili da reperire sul mercato del lavoro anche a causa del calo degli studenti nel settore scientifico/tecnologico. Ecco alcune azioni possibili per l'Università.

Primo, intercettare la domanda di ricerca che proviene dalle imprese. Nel nostro territorio le piccole e medie imprese fanno poca ricerca anche perché hanno difficoltà ad entrare in relazione con il sistema universitario. I contatti scaturiscono più da rapporti personali (ex compagni di studio, conoscenze e intermediazioni) che da strutture di collegamento della domanda e dell'offerta. La rapida individuazione delle disponibilità nei diversi settori va assistita creando uno «sportello delle competenze» (anche virtuale) a cui le imprese possano rivolgersi. Bisogna che il numero di progetti di ricerca stipulati con le aziende diventi una misura del suc-

cesso dell'università, non una misura della sua povertà. Con un *caveat* però: la ricerca commissionata deve avere un orizzonte culturale e temporale che giustifichi l'impegno dell'Università stessa, al di là del mero ritorno economico.

Secondo, trasferimento di conoscenze e posti di lavoro dalla ricerca scientifica. Non è cosa da poco. Trasferire conoscenze vuole dire mettere in comunicazione culture diverse, due diverse visioni del mondo è spesso difficile. Occorre un ufficio di creazione di impresa. Esso, tuttavia, non deve essere in Ateneo.

Terzo, il livello di ricchezza del territorio dipende in maniera crescente dalla circolazione «di genti e di merci e di cultura». UniBo, grazie alla sua fama e al suo vastissimo network di collaborazioni può non solo fungere da mezzo di comunicazione internazionale per le imprese del territorio verso i mercati esteri, ma anche attrarre immigrazione intellettuale dall'estero. Le città universitarie del Nord Europa hanno compreso da tempo che l'offerta di formazione di alta qualità e di respiro internazionale porta risorse materiali e intellettuali e alimenta lo scambio e la nascita di nuove idee. Essa è anche in grado di modificare il tessuto sociale dell'immigrazione extracomunitaria. Non potendo agire sui salari, largamente sotto gli standard europei, occorre investire sulla ricettività, cosa che l'Ateneo non può fare da solo. Ecco di nuovo la necessità di un progetto strategico condiviso per il «sistema» emiliano-romagnolo che ne accresca innovazione e capacità di attrazione. Occorre progettare insieme i prossimi anni condividendo gli obiettivi. Il momento è difficile, ma nei momenti difficili il nostro sistema è sempre stato in grado di dare il meglio di sé.

(\*) Direttore dell'Istituto di Studi Avanzati e Candidato Rettore

