

L'AUTONOMIA E LA CRESCITA
1992-1998
di
Marzio Strassoldo

Premessa

All'inizio del nuovo mandato rettorale l'Università di Udine si trovava inserita in un contesto di profonda trasformazione dell'intero sistema universitario italiano, il che aggiungeva ad una fase di sviluppo, di consolidamento e di crescita del giovane Ateneo ulteriori problemi di adeguamento ad un quadro istituzionale in via di forte mutamento. Venivano esaurendosi le risorse straordinarie ottenute dall'Ateneo per la ricostruzione del Friuli, cadevano le barriere internazionali in forza delle quali la posizione geografica di Udine assumeva un ruolo di particolare interesse come luogo privilegiato di rapporti con i paesi dell'Est europeo, si avviava una energica azione diretta al rientro delle difficili condizioni della finanza pubblica con pesanti conseguenze sui conti delle Università e il conseguente blocco dei finanziamenti per l'edilizia universitaria, si lanciavano le Università verso iniziative di recupero di risorse dal territorio, il che conduceva ad una moltiplicazione delle iniziative didattiche in località decentrate, ad una espansione complessiva dell'offerta didattica ed all'apertura di nuovi corsi di laurea sull'intero territorio nazionale che allargava le presenze di iniziative che avrebbero dovuto costituire il profilo di specificità dell'Università friulana, come informatica, beni culturali, ingegneria gestionale. Ma soprattutto veniva avviandosi un robusto processo di liberazione delle Università dai vincoli statali che, a partire dalla legge istitutiva del Ministero per l'Università, sarebbe destinato a divenire irreversibile, malgrado i ricorrenti tentativi centralistici.

In definitiva venivano profilandosi vincoli e sviluppandosi dinamiche di grande portata, che dovevano essere affrontate con decisione e chiarezza di impegno da parte del nuovo vertice accademico.

La sfida dell'autonomia

Tra le iniziative avviate ma non ancora portate a termine da Franco Frilli quella di maggiore impegno era costituita dalla elaborazione dello Statuto d'Autonomia da parte del Senato Accademico Integrato, secondo quanto previsto dalla Legge 168/1989. Fortunatamente chi scrive era stato coinvolto fin dall'inizio, in qualità di Prorettore vicario, nei primi lavori, sia informali che formali, per la definizione di questo strumento fondamentale per il futuro dell'Università. Il primo novembre 1992 parti importanti dello Statuto rimanevano ancora da discutere ed alcune dovevano essere ancora scritte. Si continuò a tappe forzate nei lavori, fino a rischiare qualche protesta da parte dei senatori per un eccesso di impegno, cui si resistette nella consapevolezza che allentare la tensione avrebbe comportato problemi nella composizione interna, con la necessità di provvedere a sostituzioni e avrebbero potuto esplodere le latenti contrapposizioni di interessi tra le varie componenti, che in altre sedi avevano rallentato notevolmente i lavori. Si preferì rinviare alle ultime sedute alcune questioni decisive, per evitare che i lavori si bloccassero su alcuni punti

particolarmente delicati, quali quelli concernenti la composizione e i poteri degli organi governo e la struttura del Policlinico universitario, su cui si corsero notevoli rischi, superati con una adeguata opera di consultazione e di approfondimento. Alcune materie, non ancora sufficientemente maturate, quale quella della valutazione, furono rinviate fino alla organizzazione di riunioni seminariali, quale il Convegno sulla Valutazione, tenutosi nel febbraio del 1993. Si giunse infine alla seduta del 19 maggio 1993 nella quale lo Statuto venne votato nel suo complesso, a stragrande maggioranza, con soli tre voti contrari, dovuti, per motivi contrapposti, a rappresentanti della componente dei docenti e dei ricercatori. I rilievi di legittimità, dopo un'audizione con la competente commissione ministeriale, vennero accolti nella forma ma sostanzialmente respinti nella sostanza, come vennero esplicitamente respinti i rilievi di merito. Con Decreto rettorale del 30 ottobre 1993 entrava in vigore la Carta statutaria dell'Università degli Studi di Udine, che risultava essere la sesta in Italia a compiere questo fondamentale atto di conquista della propria autonomia.

L'entrata in vigore dello Statuto portava con sé tutta una serie di conseguenze. Venivano mutate le composizioni del Consiglio d'Amministrazione e soprattutto del Senato Accademico. Venivano costituiti nuovi organi, quali il Consiglio degli Studenti e il Garante. Veniva soprattutto avviato un ampio processo di normazione subordinata: i regolamenti generali, i regolamenti delle facoltà e dei dipartimenti, i regolamenti attuativi. Si dava nuovo impulso a dinamiche già emerse, riguardanti ad esempio la spinta alla completa dipartimentalizzazione dell'Ateneo.

Per quanto riguarda i regolamenti generali, si aprivano due strade: la prima, la più agevole e rapida, consisteva nel riprendere gli strumenti regolamentari esistenti per adattarli alle nuove esigenze, con una semplice operazione di cosmesi; la seconda, più laboriosa e impegnativa, consisteva nel cogliere appieno tutte le opportunità delegificanti di questi strumenti e lavorare d'accetta per eliminare norme di derivazione ottocentesca che avevano ingessato per tanti decenni il funzionamento dell'Università italiana. Mentre gran parte delle Università che erano riuscite ad approvare lo Statuto preferirono imboccare la prima strada, a Udine si preferì seguire la seconda, in modo da dotare l'Università di una disciplina propria e per quanto possibile organica e originale, ove peraltro venissero completamente e organicamente recuperate le novità che andavano emergendo dalla legislazione nazionale in tema di riforma del pubblico impiego (D.Lgs. 29/1993), di autonomia didattica (Legge 341/1990), di diritto allo studio (Legge 390/1991), di autonomia finanziaria (Legge 537/1993). L'elaborazione dei tre Regolamenti generali, il Regolamento Generale d'Ateneo, il Regolamento Generale di Amministrazione, Finanza e Contabilità e il Regolamento Didattico d'Ateneo, impegnò pesantemente apposite commissioni istruttorie, gli organi collegiali di governo delle strutture per i dovuti pareri, le organizzazioni sindacali e gli organi di governo cui competeva la responsabilità dell'approvazione. Si trattò di una operazione lunga e laboriosa, scandita da tutta una serie di approvazioni, che condussero all'emanazione del Regolamento Generale d'Ateneo il 19 febbraio 1996, del Regolamento d'Amministrazione il 31 dicembre 1996, e del Regolamento Didattico d'Ateneo approvato il 10 luglio 1997 ed emanato il 29 maggio 1998.

Contemporaneamente e successivamente veniva avviata l'attività di normazione subordinata: regolamenti interni delle strutture, regolamenti interni

di settore, regolamenti d'attuazione. Si trattò di una operazione impegnativa, tuttora in corso, che in taluni momenti incontrò la reazione di taluni membri degli organi di governo, da cui proveniva la preoccupazione che in tal modo le attività accademiche e amministrative fossero immerse in una rete di regole opprimenti che rischiarono di ingessare l'Ateneo tutto e di coinvolgerlo in una pesante opera di normazione. Si trattava tuttavia dello scotto da pagare alla conquista di una piena autonomia dell'Università: dato la valenza delegificante dello Statuto e dei Regolamenti generali, intervenire con norme generiche e lacunose significava consentire che rimanesse in vigore la vecchia disciplina statale, quella sì veramente ingessante, in quanto inutilmente vincolante o comunque riferita a situazioni proprie degli anni Trenta o ancora precedenti legate ad una concezione dell'Università assolutamente superata, intesa come organo periferico dello Stato, strumento di formazione legato ad una concezione aulica ed elitaria degli studi universitari.

La rapidità e l'impegno su cui si è proceduto rappresenta un punto di forza dell'Università friulana: aver anticipato le tendenze in atto nel sistema universitario italiano, essersi adeguato con tempestività alle nuove condizioni di autonomia, avere interpretato lo spirito del processo autonomistico, significa aver colto tutte le opportunità offerte e aver guadagnato tempo rispetto alle altre Università. Vi è tutta una serie di segnali al riguardo: l'Università friulana è seguita con attenzione dagli altri Atenei, la sua produzione normativa è citata ad esempio e molte volte ispira quelle delle altre sedi. Vi è tutta una serie di Statuti che hanno ripreso abbondantemente le norme dello Statuto udinese; vi è tutta una serie di normative universitarie che si ispirano in gran parte alle soluzioni adottate dalla nostra Università.

L'approvazione della Carta statutaria ha altresì consentito di accelerare il processo di riorganizzazione interna dell'Ateneo, e in particolare di completa dipartimentalizzazione. La soppressione della vecchia Commissione d'Ateneo prevista dal D.P.R. 382/1980 e il trasferimento delle sue competenze al Senato Accademico ha consentito di procedere rapidamente alla aggregazione o trasformazione degli istituti esistenti. Con il primo gennaio 1995 venivano attivati quasi tutti i Dipartimenti. Con la successiva costituzione di altri tre dipartimenti l'Università di Udine dava finalmente attuazione alla previsione legislativa secondo la quale essa doveva organizzarsi secondo tale modello: si tratta di una delle poche Università che è completamente dipartimentalizzata, non tanto e non solo per ottemperare ad un disposto di legge, ma per una sentita adesione ad un modello organizzativo che accentua la propria attenzione alle esigenze della ricerca.

Il processo autonomistico così avviato è destinato a proseguire e ad assumere nuovo slancio. Il disegno originario, concepito alla fine degli anni Ottanta da un illuminato gruppo di Rettori che poi assumeranno posizioni di vertice nel governo dell'Università (si pensi a Ruberti e a Berlinguer), va completandosi e sviluppandosi. All'autonomia finanziaria concessa nel 1993, segue l'autonomia nella gestione degli organici del personale tecnico amministrativo con la Legge 127/1997 e del personale docente e ricercatore con la Legge 449/1997, e infine l'autonomia nella gestione del reclutamento del corpo docente e ricercatore, perfezionata con la Legge 210/1998, e parallelamente una piena attuazione dei principi di autonomia nella definizione dei percorsi formativi, che già prefigurata in linea di massima con la Legge

341/1990, trova più compiuta definizione ancora con la Legge 127/1997 e con i successivi decreti delegati.

Le restrizioni finanziarie

La libertà concessa alle Università aveva come contraltare una drastica diminuzione delle risorse reali. Infatti, a fronte di una ulteriore dilatazione della domanda di istruzione universitaria, nel 1993 in nome dell'autonomia i finanziamenti venivano congelati al livello di quell'anno, senza alcuna rivalutazione che non dipendesse soltanto dalla crescita degli oneri contributivi. Si avviava infatti la politica dei tagli diretta a ridimensionare il disavanzo dello Stato e a porre le condizioni per un riequilibrio dei conti pubblici.

La riforma del 1993 colpiva pesantemente le università di recente istituzione, che non erano ancora riuscite a dotarsi degli organici docenti necessari a far fronte alle esigenze della didattica e a realizzare quelle strutture edilizie, laboratoristiche e soprattutto bibliotecarie per le quali le altre sedi avevano avuto la possibilità di provvedere in decenni se non di secoli di ricerca e accumulazione di risorse.

Nel contempo giungevano a completamento alcune realizzazioni edilizie già avviate: nel 1994 gli uffici dell'Amministrazione centrale si trasferivano a Palazzo Florio, nel 1995 veniva occupato il secondo lotto del polo tecnico-scientifico dei Rizzi, con contestuale abbandono da parte della Facoltà di Scienze del Palazzo di Via Zanon e da parte della Facoltà di Ingegneria delle sedi di Viale Ungheria, mentre nel 1997 la Facoltà di Economia si espandeva nella nuova sede di Via Tomadini. Ne derivava una accresciuta pressione sul bilancio universitario dovuta alle spese di funzionamento e di gestione degli spazi (custodia, riscaldamento, illuminazione, pulizie e così via).

Entrambe le dinamiche, dal lato delle entrate e dal lato delle spese, richiedevano interventi consistenti di ristrutturazione del bilancio. Da un lato si dovette ricorrere ad un incremento delle contribuzioni studentesche, che vennero portate sui limiti massimi consentiti dalle norme vigenti e da una accresciuta attenzione alla mobilitazione di risorse di provenienza esterna, quale la regione, l'unione europea, i consorzi universitari, i progetti di sostegno realizzati con risorse del Fondo sociale europeo. Dall'altro si rese necessario un attento controllo delle uscite ed una revisione della struttura della spesa, diretta a concentrare le risorse su interventi di natura strategica e su iniziative di miglioramento della capacità attrattive della sede udinese.

Si dovettero superare momenti anche gravi di difficoltà: si pensi al blocco dei 21 miliardi destinati a finanziare la realizzazione del secondo lotto dei Rizzi, disposto dalla finanziaria del 1992, che poi con l'aiuto anche dei parlamentari friulani venne rimosso, alla paventata riduzione dei finanziamenti regionali per le attrezzature scientifiche, al congelamento dei finanziamenti regionali al Policlinico che produsse per alcuni esercizi disavanzi preoccupanti, al paventato pignoramento da parte dell'INPS per mancato pagamento degli oneri contributivi dei lettori, ed ad altri momenti ancora di grave preoccupazione. Si tratta di situazioni che fu possibile superare senza che si dovessero portare gli organi di governo ad assumere le conseguenti determinazioni, e senza che si dovesse

ricorrere a pubbliche denunce e proteste: fortunatamente il peso di tali preoccupazioni fu portato interamente dal rettore e tutt'al più da qualche suo collaboratore.

Il completamento delle strutture e le esigenze di adeguamento alle condizioni e alle richieste del contesto territoriale sono destinate a porre a dura prova le condizioni finanziarie dell'Ateneo. Ne deriva una accentuazione degli sforzi per aumentare i livelli delle entrate e per costruire strumenti efficaci di controllo della spesa. L'adozione di tecniche efficaci di formazione e gestione del bilancio e di controllo di gestione diventa un imperativo fondamentale ed un obiettivo sul quale l'intero Ateneo deve misurarsi.

L'espansione dell'offerta didattica

All'inizio del periodo considerato l'Ateneo si articolava in 7 facoltà, 13 corsi di laurea, 3 diplomi universitari e 1 scuola di specializzazione. In pochi anni si confermerà la spinta espansiva che porterà progressivamente all'attuale configurazione in 10 facoltà, 18 corsi di laurea, 18 corsi di diploma, e 28 scuole di specializzazione. Anche per quanto riguarda i dottorati di ricerca, si passa dai 6 iniziali agli attuali 15.

Si tratta di una dilatazione e articolazione consistente dell'offerta didattica, che trova spiegazione in un complesso di fattori sia interni che esterni.

Innanzitutto va considerato che l'Università di Udine si inserisce prontamente in una tendenza affermatasi a livello nazionale. Il venire a cadere di molti vincoli centrali, con la semplificazione delle procedure per la programmazione dello sviluppo del sistema, conseguente all'approvazione della Legge 245/1990 contenente "Norme sul piano triennale di sviluppo dell'università e attuazione del piano quadriennale 1986-1990" e alla Legge 127/1997 nonché al successivo decreto delegato sulla programmazione dello sviluppo del sistema universitario, apre una stagione di moltiplicazione di nuove iniziative didattiche che sono giustificate da numerose considerazioni. Vi è innanzitutto il proseguire di una tendenza delle varie scuole e corporazioni accademiche che continuano a collegare all'apertura di nuove iniziative didattiche l'aspettativa di nuove possibilità di sviluppo delle discipline coinvolte: un tempo all'apertura di un nuovo corso di laurea era collegata l'assegnazione da parte del ministero di un certo numero di posti di ruolo finanziati; ora nuove iniziative dirette a consolidare la posizione dell'università alimenta la pretesa all'assegnazione da parte dell'Ateneo di nuove risorse da ritagliarsi sulle disponibilità locali o all'inesco di operazioni di riequilibrio interno. Ne è derivata nell'ambito del sistema universitario con cui il nostro Ateneo mantiene maggiori relazioni, o dalle scelte del quale è più direttamente influenzato, una tendenza alla apertura di nuovi corsi proprio nei settori in cui l'Ateneo friulano cercava i motivi per un proprio profilo di specificità: un esempio per tutti è costituito dal moltiplicarsi dei corsi di laurea in informatica, in conservazione dei beni culturali, in ingegneria gestionale, in lingue e letterature straniere, che rappresentavano il nucleo originale dell'università friulana. Corsi di questa natura vengono aperti a Venezia, a Vicenza e in tante altre sedi. La seconda spinta espansiva nasce dalle crescenti pressioni del territorio ad essere investito da iniziative universitarie: a partire dal 1992 non vi è capoluogo di provincia italiano, e talvolta anche di circondario che non chieda,

attraverso gli enti locali e le camere di commercio, l'avvio di qualche iniziativa universitaria, e il più delle volte ottenendo ascolto dai rettori e dai presidi delle Facoltà, vuoi perché su di essi si esercitano forti pressioni politiche, vuoi perché allettati da promesse spesso non mantenute di consistenti sostegni finanziari, vuoi perché costretti da manovre spesso anche spregiudicate dei rappresentanti degli enti locali dirette a porre in competizione tra loro le diverse università. Talune università, anche perché sospinte da preoccupazioni di varia natura (ad esempio taluni megatenei hanno ritenuto di poter evitare la prospettiva dello sdoppiamento previsto dalla legge attraverso una forte espansione al di fuori del comune o della provincia di insediamento), hanno accentuato tale tendenza, costringendo le sedi vicine ad adeguarsi a tali spinte centrifughe. Il terzo fattore è costituito dal progressivo passaggio all'Università di responsabilità formative che un tempo erano attribuite al sistema dell'istruzione secondaria superiore (insegnanti della scuola primaria) o al sistema dell'istruzione professionale (professioni sanitarie).

L'università friulana ha imboccato la tendenza all'ampliamento ed alla diversificazione della propria offerta didattica con piena consapevolezza dei rischi che una corsa in avanti senza adeguate strutture e risorse avrebbe comportato. Essa si è trovata nella necessità di reagire con una diversificazione dell'offerta didattica e con forme responsabili di decentramento a tutta una serie di dinamiche emergenti nel proprio naturale bacino d'utenza: l'apertura di iniziative didattiche già presenti a Udine in molte sedi dell'Italia settentrionale e centrale, il che faceva perdere quote di domanda studentesca provenienti da quei territori; l'avviarsi di un grave processo di ridimensionamento degli effettivi scolastici in tutto il paese ma soprattutto nell'Italia centro-settentrionale, il che conduceva ad una naturale tendenza alla diminuzione delle iscrizioni all'università; l'accentuarsi di un processo di "universitarizzazione" di attività formative un tempo di pertinenza di altri sistemi di formazione; la crescente richiesta da parte delle istituzioni locali di apertura di poli universitari decentrati non sufficientemente contrastati e spesso favoriti e promossi dai vertici delle altre università del Centro-Nord; l'esigenza di rispondere alla missione che la comunità friulana prima e il legislatore poi aveva affidato all'Università di Udine, e cioè di configurarsi come fattore e motore di sviluppo culturale e produttivo dell'intero Friuli e non solo dell'area udinese.

Le linee seguite in questa espansione dell'offerta didattica risponde ad alcuni orientamenti adeguatamente esposti nelle relazioni presentate nelle inaugurazioni dei vari anni accademici. Si trattava innanzitutto di imboccare con decisione la strada dell'ammodernamento del sistema universitario italiano mediante una pronta attivazione dei diplomi, che avrebbero rappresentato il futuro del sistema, anche alla luce del nostro ingresso in Europa ove il ciclo breve triennale rappresenta un elemento fondamentale dell'attività di istruzione universitaria: e così, dopo i primi tre diplomi attivati con l'inizio dell'anno accademico 1992/93, si procedeva rapidamente all'attivazione degli altri sei, via via che si rendevano disponibili gli ordinamenti didattici (si rammenti che nel 1992 solo i diplomi di ingegneria e di agraria erano "tabellati"): va ricordato che l'approvazione da parte del Consiglio Universitario Nazionale e del Ministero di alcune tabelle didattiche venne promossa e seguita proprio dalla nostra Università, che si affrettò ad applicarle, quali il DU di Operatore dei beni culturali e il DU di Traduttori e interpreti: quanti viaggi, sollecitazioni e colloqui a Roma in quei mesi! Si doveva in secondo luogo dare una risposta alle richieste

d'istruzione emergenti da alcune specifiche categorie professionali: è il caso in particolare dei ragionieri, degli enologi, dei fisioterapisti nonché delle altre professioni sanitarie. In terzo luogo l'Ateneo friulano non poteva sottrarsi alla richiesta di una intelligente espansione sul territorio delle sue attività: il bacino d'utenza dell'Università di Udine non poteva limitarsi alla provincia di Udine e al territorio compreso tra l'Isonzo e il Tagliamento, ma doveva mantenere e accentuare la sua presenza nel Friuli goriziano, nel Friuli occidentale, nella Marca trevigiana, nel Cadore, nel Veneto orientale, da cui sono sempre ériginate quote significative della popolazione studentesca: anche a fronte dell'attivismo dell'Ateneo giuliano, timoroso di essere ristretto nei limiti del capoluogo regionale, l'Università friulana negli anni 1992 e 1993 avviava coscientemente una politica di articolazione nei due poli di Pordenone (con Ingegneria meccanica, Economia e Amministrazione delle Imprese, e successivamente con Scienze infermieristiche e Tecnici audiovisivi e multimediali, oltre che con altre iniziative nel settore gestionale e dei beni culturali), e di Gorizia (con Operatori dei Beni culturali, con Traduttori e interpreti, con Enologia e Viticoltura e con Relazioni pubbliche). Si aprono anche alcune iniziative extraregionali, con il DU per Infermieri a Mestre e con il DU in tecnologie alimentari/Lattiero caseario a Thiene, oltre che con numerose scuole di specializzazione con Aziende ospedaliere e Sanitarie del Veneto e del Trentino-Alto Adige. Infine si trattava di procedere a forme prudenti ma decise di completamento delle presenze delle varie famiglie scientifiche nell'Ateneo e di reagire alla perdita degli originari profili di specificità: alla attivazione in dodici diversi Atenei del corso di laurea in Conservazione dei beni culturali si doveva necessariamente rispondere con l'apertura di un corso di laurea di base come Lettere, anche al fine di recuperare la domanda studentesca che usciva dal Friuli per orientarsi su altre sedi; all'istituzione di Ingegneria gestionale o di diplomi ad essa collegata da parte delle sedi confinanti, si doveva replicare con l'apertura di un corso di base e molto frequentato come Ingegneria elettronica, di cui da tempo si lamentava la mancanza a Udine. Di fronte ad una significativa richiesta di formazione e aggiornamento per gli insegnanti, era indispensabile entrare nel settore con una serie di corsi di perfezionamento e con l'attivazione del Corso di laurea e della Scuola di specializzazione. La esigenza di garantire il completamento dell'Ateneo friulano con una fondamentale famiglia scientifica, presente in modo episodico ad Agraria, a Lettere e in termini più significativi ad Economia, quella giuridica, ha condotto all'istituzione e all'attivazione dell'ultima Facoltà, quella di Giurisprudenza.

E' importante notare come le decisioni di avviare tali nuove iniziative vennero prese tutte dopo ampia discussione e notevoli approfondimenti all'interno delle Facoltà e del Senato Accademico: talune decisioni vennero prese agevolmente, altre dettero luogo ad un intenso dibattito, che poi si tradusse sempre in un'ampia convergenza di volontà all'interno degli organi collegiali, al di là delle perplessità suscitate nelle altre facoltà o nei gruppi accademici già consolidati, il che significa che le ragioni addotte a fondamento di tali decisioni sono sempre apparse convincenti e non ispirate ad interessi di particolari settori della comunità universitaria. Certamente tale espansione della offerta ha posto sotto tensione le strutture e ha richiesto il pieno utilizzo delle risorse esistenti, sollevando le preoccupazioni sia del corpo docente che di taluni settori del personale tecnico-amministrativo timoroso di fughe in avanti e di un eccesso di impegni: la circolazione di informazioni su quanto avveniva presso gli altri atenei e l'acquistata consapevolezza che in un quadro competitivo in cui sta muovendosi

il sistema universitario italiano era necessario operare con reattività e decisione per non perdere terreno, hanno consentito di riassorbire rapidamente perplessità e preoccupazioni anche giustificate.

Una cosa appare certa, ed è che sono passati completamente i tempi in cui si poteva pensare all'attivazione di corsi di laurea o di diploma altamente specialistici, rivolti a piccoli numeri, nell'illusione di poter rafforzare per questa via singoli settori scientifici o accrescere l'attrattività di una sede. Nella nuova ottica budgetaria e competitiva con cui si deve guardare al governo ed alla gestione dell'Università, ogni nuova iniziativa deve essere giustificata non dalle pressioni di gruppi accademici interni, ma alla luce di un obiettivo esame delle capacità di soddisfare i fabbisogni di formazione tecnica e professionale che emergono dal bacino d'utenza dell'Università e delle necessarie compatibilità di ordine economico.

Le realizzazioni edilizie

Nel 1992 l'Ateneo friulano appariva ancora compresso in strutture sovrautilizzate e non idonee. Un'intera facoltà, quella di Lettere, era sistemata nei vecchi locali del seminario di Viale Ungheria; un'altra, quella di Scienze, era compressa nel Palazzo Politi-Camavitto di Via Zanon; la Facoltà di Ingegneria era dispersa tra Via Larga, Viale Ungheria e Via Cotonificio; quella di Economia era ristretta dal cantiere di Via Tomadini. Gli Uffici erano sistemati negli angusti locali loro destinati in Palazzo Antonini-Cernazai. La didattica si trovava dispersa in numerose sedi.

Fortunatamente alcuni cantieri importanti erano stati avviati ed alcuni in corso di completamento. E' così nel 1994 si rendeva disponibile il Palazzo Florio, il che consentiva di trasferirvi tutti gli Uffici, liberando gli spazi destinati ad uffici di Palazzo Antonini, ove si trasferiva quasi per intero il Dipartimento di Storia e Tutela dei Beni Culturali della Facoltà di Lettere, il che consentiva di liberare gli spazi di Viale Ungheria, che venivano parzialmente occupati da una sezione del Dipartimento di Produzione Animale. Contemporaneamente proseguivano alacremente i lavori per la costruzione del Secondo lotto del Polo tecnico-scientifico dei Rizzi, il cui puntuale completamento consentiva una seconda manovra di notevole importanza: nel 1995 dalla Casa dello Studente di Viale Ungheria e dalla vicina Via Larga si trasferivano ai Rizzi la Presidenza e gli istituti ingegneristici, mentre da Via Zanon si trasferiva la Presidenza di Scienze e il Dipartimento di Matematica e Informatica. Il completamento di altre operazioni edilizie non avvenne con altrettanta facilità: in particolare l'intervento di recupero del Collegio Tomadini sito nella omonima via per la Facoltà di Economia incappò nel fallimento dell'impresa appaltatrice, il che comportò complessivamente un ritardo di quasi tre anni sui tempi previsti. Anche la progettazione e l'appalto di altre opere dovettero risentire della mutata legislazione in tema di lavori pubblici e di sicurezza: la ristrutturazione del Convento dei Cappuccini di Piazzale Kolbe per il triennio preclinico della Facoltà di Medicina e il recupero dell'Immobile di Via Mazzini per il Centro Internazionale sul Plurilinguismo e il Dipartimento di Glottologia sono stati completati nell'autunno 1998.

Alla fine dei due primi mandati l'Ateneo si avviava decisamente verso il completamento delle sue strutture edilizie e si poneva tra le università italiane

come quella che era in grado di garantire la più elevata dotazione edilizia per studente: 10 mq/studente.

Tale risultato, che è ben lungi dall'essere quello a regime, è stato conseguito per effetto delle operazioni avviate nei periodi precedenti e di quelle in corso. La politica edilizia perseguita si è fondata sui seguenti orientamenti fondamentali: a) l'accorpamento, vale a dire la riduzione della dispersione sul territorio delle strutture universitarie, al fine di ridurre i costi economici e i disagi per gli studenti, gli utenti e gli operatori universitari; b) la smobilizzazione delle sedi in locazione, dato il loro peso sul bilancio universitario; c) il miglioramento delle condizioni di lavoro del personale e di funzionamento dei servizi, il che ha condotto alla realizzazione di parcheggi, al cablaggio di tutti i nuovi edifici, alla progressiva realizzazione di una rete di condizionamento; d) la razionalizzazione dei servizi, il che ha condotto al trasferimento della Segreteria studenti nei due poli fondamentali, quello umanistico-economico-medico di Via Mantica e quello tecnologico-scientifico dei Rizzi ed alla realizzazione di un sistema di biblioteche interdipartimentali modernamente organizzate a scaffale aperto e ad accesso anche festivo e notturno con l'uso della tessera magnetica; e) il miglioramento delle condizioni di accesso alle strutture, con un sistema di ingresso e di controllo anche in orario di chiusura delle portinerie; f) la progressiva messa in sicurezza di tutte le sedi, con rifacimento degli impianti, la realizzazione di vie di fuga, la elaborazione di piani di emergenza.

Tali indirizzi hanno reso necessario un pesante impegno da parte del rettore e del Delegato all'edilizia nonché dei Servizi tecnici per la realizzazione di una serie assai impegnativa di operazioni di ricerca di finanziamenti, di acquisizione di immobili, di progettazione, di appalto delle opere, di controllo dei lavori.

Per perseguire l'obiettivo di offrire ad ogni struttura una sede unica e quanto più possibile accorpata alle sedi delle attività didattiche e amministrative, si è provveduto ad effettuare alcuni importanti acquisizioni. Per consentire al Dipartimento di Scienze degli Alimenti con sede in Via Marangoni e al Dipartimento di Produzione Animale di Pagnacco di aggregarsi al polo tecnico-scientifico e di ridurre il numero delle loro sedi, nel 1995 si è provveduto all'acquisto di uno stabilimento industriale nell'area del Cotonificio, confinante con l'ambito in cui vi sono i laboratori pesanti di Via Sondrio e i Dipartimenti di Georisorse e rispettivamente di Chimica. Per consentire la realizzazione di un blocco aule per la Facoltà di Economia, sono stati acquistati due edifici adiacenti alla Biblioteca di Economia in Via Tomadini. Al fine di realizzare il polo didattico e bibliotecario del triennio clinico della Facoltà di Medicina, si è ottenuto il trasferimento di proprietà di un immobile confinante con il Policlinico universitario in via Colugna e nello stesso ambito è stato ottenuto in uso un terreno per la costruzione del Padiglione infettive del Policlinico. Infine è stato acquisito dai Florio un immobile retrostante al Palazzo Caiselli, al fine di destinarlo ad uffici, e unificare tutta la proprietà prospettante su Vicolo Florio.

Tali acquisizioni sono state possibili ricorrendo ad economie di bilancio e ai contributi concessi dall'amministrazione regionale, che ha sopperito con sue risorse a tutta una serie di investimenti che sarebbe stato impossibile realizzare con le modeste disponibilità concesse dal Ministero.

Numerosi interventi di messa a norma sono stati realizzati in questo periodo. In particolare si è provveduto ad intervenire su di una parte di Palazzo Antonini, del Convento degli Agostiniani di Via Mantica, sull'intero Palazzo Poli-Camavitto di Via Zanon, sull'intera ex Chiesa di Piazzale Kolbe, sull'annesso Convento dei Cappuccini, sull'ex Collegio Tomadini, sull'immobile di Via Mazzini e sul Capannone Sondrio per i laboratori pesanti.

Alla conclusione del primo ventennio si è in procinto di procedere all'appalto di alcune importanti opere: il restauro di Palazzo Caiselli da destinare alla Facoltà di Lettere e al Dipartimento di Beni Culturali, la ristrutturazione dello stabilimento industriale detto "Basket", la costruzione del blocco grandi aule della Facoltà di Economia, il completamento del Palazzetto dello Sport dei Rizzi, il recupero dei seminterrati ancora dei Rizzi per i laboratori delle Facoltà di Ingegneria, Scienze e Agraria.

Per consentire all'Ateneo di porsi a regime alcune consistenti opere devono essere realizzate, e in particolare un blocco aule per il Polo umanistico, un edificio per i laboratori del Policlinico e le aule dei diplomi dell'area sanitaria, un blocco servizi per i Rizzi e un blocco laboratori per il Dipartimento di Chimica. A questi dovranno aggiungersi una serie di opere destinate ad aumentare il livello dei servizi per gli studenti e il personale: una foresteria per i docenti ospiti, un complesso residenziale per studenti presso il polo tecnico-scientifico e alcune strutture per il personale.

Il tutto richiederà alcuni interventi in sede urbanistica, la revisione del piano particolareggiato del Polo tecnico-scientifico dei Rizzi e la ricerca di ulteriori consistenti risorse finanziarie. Esse dovranno servire sia per tali interventi di completamento, sia per dotare l'Ateneo di adeguate infrastrutture di servizio, anche sociale. Si tratterà di una serie di interventi che comunque dovranno evitare rigorosamente spinte alla dispersione sul tessuto urbano: l'orientamento a resistere a sollecitazioni e proposte rivolte all'acquisto di immobili in posizioni distanti dagli attuali poli dovrà essere ribadito con forza, nella piena consapevolezza dei costi monetari e non monetari che qualsiasi localizzazione isolata viene a generare: non è possibile più ammettere che studenti e docenti debbano girovagare per la città per trovare il luogo dove seguire o tenere una frettolosa lezione cattedratica, senza supporti didattici, aule di studio, laboratori e studi docenti.

Il radicamento sul territorio

Il nuovo mandato rettorale si apriva nel 1992 in un momento di grande fervore nella realizzazione dei contenitori edilizi necessari alle attività universitarie e nel consolidamento delle strutture amministrative. L'Ateneo era fortemente coinvolto in questa indispensabile opera per garantire condizioni adeguate di funzionamento delle attività didattiche e di rafforzamento di quelle scientifiche, e nel contempo stava per essere inserito in un processo di profonda trasformazione dell'intero sistema universitario nella direzione dell'autonomia. Per contro l'ambiente esterno percepiva in modo non adeguato questo impegno e si attendeva dall'Ateneo un forte contributo ai processi di cambiamento che dovevano investire il Friuli. Numerosi erano i richiami provenienti dall'opinione

pubblica in ordine alla necessità di perseguire con decisione gli obiettivi che il legislatore aveva assegnato nel 1978 alla nuova Università. Essi sono ben noti, ma merita nuovamente che siano richiamati: l'art. 26 della legge 546/1977 assegnava il fine "di contribuire al progresso civile, sociale e alla rinascita economica del Friuli, e di divenire organico strumento di sviluppo e di rinnovamento dei filoni originari della cultura, della lingua, delle tradizioni e della storia del Friuli". Il legislatore in definitiva assegnava alla nuova Università una precisa missione, riguardante: a) la promozione dello sviluppo economico e sociale del Friuli attraverso la formazione di alte professionalità e l'allargamento delle frontiere del sapere mediante la ricerca scientifica e tecnologica, intese quale sicuro fattore di crescita produttiva; b) lo sviluppo delle attività di formazione e di ricerca in ordine alle specificità linguistiche e culturali del Friuli, considerate come la vera ragione fondante dell'aspirazione del Friuli a prendere il controllo dei processi di formazione della propria classe dirigente.

Tutta protesa a conseguire i propri obiettivi di costruzione delle proprie infrastrutture, l'Università non aveva potuto dedicare eccessive energie all'apertura verso il proprio ambiente e alla realizzazione di momenti importanti di decentramento delle proprie attività sul territorio. D'altra parte lo sviluppo di attività di consulenza e di ricerca sul territorio, promossa e favorita da talune realtà istituzionali e imposte dalla contrazione delle risorse statali trasferite alle Università, produceva preoccupazioni negli ambienti professionali le qualitemevano che l'irrompere delle competenze universitarie sul territorio avrebbe creato sensibili perturbazioni sul mercato dei servizi professionali.

Si trattava pertanto di trovare le vie per ampliare la presenza dell'Università e per dare risposte tangibili alle aspirazioni che avevano giustificato la istituzione.

Gli orientamenti emersi per la realizzazione di forti momenti di proiezione sull'ambiente esterno sono sostanzialmente i seguenti.

Si trattava innanzitutto di realizzare alcuni punti di presenza tangibile sul territorio al fine di consolidare la presenza dell'ateneo friulano sul proprio naturale bacino d'utenza, costituito oltre che dall'Udinese e dalla Carnia, dal Friuli goriziano, dal Friuli occidentale e dal Veneto orientale. A tal fine si istituivano i poli decentrati di Pordenone, considerata anche come proiezione verso il trevigiano e il portogruarese, con l'apertura di due diplomi nell'area ingegneristica e in quella economica, cui seguiranno altri due diplomi nell'area sanitaria e in quella delle tecnologie audiovisive e multimediali, e di Gorizia, con diplomi nell'area linguistica e dei beni culturali, seguiti da iniziative nell'area agraria e in quella delle relazioni pubbliche. La costituzione di due sedi decentrate, orientate sui diplomi, consentirà di moltiplicare i momenti di presenza nella parte occidentale e in quella orientale della regione, in termini di iniziative di ricerca, di inserimento nelle aziende per tirocini, di manifestazioni pubbliche. Si inizierà anche una tradizione di presentazione formale dei corsi al pubblico, attraverso inaugurazioni decentrate dell'anno accademico. A queste iniziative si aggiungeranno altre al di fuori della Regione: a Mestre si apre presso il Policlinico S. Marco dell'Ordine di Malta un Diploma per infermieri e a Thiene, presso il prestigioso Istituto lattiero-caseario, in collaborazione con l'Università di Padova, il Diploma in tecnologie alimentari - orientamento lattiero-caseario,

mentre la Facoltà di Medicina moltiplica le convenzioni per scuole di specializzazione nel trevigiano, nel belunese e perfino nell'Alto Adige.

Un'altra linea è consistita nel promuovere la valorizzazione delle competenze universitarie a livello istituzionale. Non vi è praticamente organo direttivo o consultivo di istituzioni regionali ove non sia garantita una presenza universitaria. Numerose istituzioni di grande importanza sono state ricoperte o sono tuttora rette da professori universitari di Udine: si pensi all'Ersa, alla Friulia, all'Erdisu, al Centro regionale di catalogazione e restauro di Villa Manin, ai Consorzi universitari di Udine e di Gorizia, all'Irsae di Trieste, all'Istituto per gli incontri mitteleuropei di Gorizia, all'Istituto di storia sociale e religiosa di Gorizia, ed altri ancora, retti in questi anni da professori dell'Università di Udine.

Si è cercato, ancora, di moltiplicare i momenti di raccordo con le istituzioni e le imprese promuovendo numerose convenzioni per consulenze e ricerche, cercando di operare in settori ove non potessero entrare in collisione le competenze universitarie e quelle dei professionisti locali, ampliando i rapporti con le categorie professionali, con le associazioni economiche, con gli enti di promozione delle attività produttive, avendo particolare cura di estendere la rete delle collaborazioni con le imprese.

Un'altra fondamentale linea di intervento è consistita nel promuovere la costituzione di strutture interne o esterne dirette a sviluppare momenti sistematici di proiezione verso l'esterno. Per dare una risposta allo specifico obiettivo indicato dalla legge istitutiva riguardante le specificità linguistiche e culturali del Friuli è stata costituita una specifica struttura, il Centro interdipartimentale sulla Lingua e la Cultura del Friuli, il CIRF, le cui attività sono destinate a crescere per effetto dei sostegni garantiti dalla Regione attraverso la LR 15/1996 sulla lingua friulana che la nostra Università ha contribuito a formulare. A questo si sono aggiunti altri Centri interdipartimentali, concepiti come strutture di coordinamento e aggregazione di competenze scientifiche diverse, operanti nei singoli dipartimenti, ma confluenti su temi omogenei, quali l'ambiente (CIFRA), la didattica (CIRD), la cartografia informatizzata (CARTESIO) e altri. Per dare ampia visibilità alla produzione scientifica e didattica dell'Università, per favorirne lo sviluppo e realizzare momenti di canalizzazione di iniziative editoriali di qualità riguardanti anche le esigenze del territorio, è stata costituita una casa editrice universitaria, la Società editrice universitaria Forum srl., che vanta ormai un centinaio di titoli, e un nucleo di riviste dirette da professori della nostra Università. Per sviluppare le iniziative formative post-laurea o post-diploma finanziate dal mercato o dalle risorse regionali o europee è stato costituito il Consorzio Friuli-Formazione, insieme al Consorzio universitario del Friuli e ai maggiori enti economici udinesi, che ha all'attivo ormai numerose iniziative formative sostenute dalle quote di iscrizione o dal Fondo sociale europeo. Per realizzare momenti sistematici di raccordo tra Università e imprese sul tema della disseminazione di nuove tecnologie è stato costituito il Consorzio Friuli-Innovazione. In definitiva si è realizzata una rete di strutture e si è promossa una serie di relazioni e iniziative che sono destinate a valorizzare il ruolo dell'Università di Udine come fattore e motore di sviluppo produttivo e culturale dell'intero Friuli.

Il futuro: la sfida della qualità

Le dinamiche delineatesi negli scorsi anni nel sistema universitario italiano in termini di processi autonomistici molto spinti, di progressivo allineamento su taluni standards europei e di risposta alle trasformazioni strutturali del mercato della formazione e della ricerca impongono al giovane ateneo friulano importanti sfide, per le quali esso dovrà impegnarsi in un rilevante sforzo di trasformazione interna e di presenza all'esterno.

L'Ateneo dovrà essere reattivo di fronte alle continue novità che il Ministero va imponendo, in termini di trasformazione degli ordinamenti didattici, di autonomia nei processi di reclutamento del personale, e prevedibilmente di configurazione dello stato giuridico del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo. Inserirsi prontamente e senza inutili o controproducenti remore e resistenze in un processo di trasformazione significa guadagnare tempo e cogliere tempestivamente tutti gli aspetti positivi di un processo e predisporre d'altro canto per tempo tutte le contromisure tendenti a limitare gli effetti e gli aspetti negativi del cambiamento stesso. I crescenti margini di autonomia concessi agli Atenei hanno come naturale effetto l'accentuarsi di processi di competizione all'interno del sistema e l'imporsi di esigenze di misura della qualità dei risultati delle attività.

Lo svilupparsi di processi di competizione impone una particolare attenzione agli aspetti qualitativi delle attività e dei servizi universitari: la prevedibile crescita della propensione alla mobilità degli studenti, e la diffusione sull'intero sistema delle iniziative specialistiche e un tempo caratterizzanti le varie istituzioni faranno sì che la capacità di competizione e l'attrattività delle diverse sedi si giocheranno in gran parte sugli aspetti di qualità delle prestazioni didattiche e dei servizi interni ed esterni agli studenti, e sulla capacità delle singole sedi di far conoscere tali aspetti: il miglioramento della qualità delle attività didattiche, l'attuazione di processi e meccanismi di controllo della stessa attraverso la valutazione, la programmazione e la gestione di iniziative di comunicazione all'esterno, rappresenteranno altrettante linee strategiche sulle quali l'intero Ateneo dovrà fortemente impegnarsi. A tali politiche dovrà aggiungersi una accentuata attenzione per le iniziative dirette ad accentuare la presa dell'Università friulana sulla domanda studentesca alimentata dal proprio tradizionale bacino d'utenza: la presenza nell'intero Friuli e nel Veneto orientale deve essere accentuata e dilatata in modo che l'Ateneo divenga il naturale punto di riferimento di questi territori: la "fidelizzazione" della domanda deve rappresentare un imperativo fondamentale per garantire uno zoccolo duro di studenti che si rivolgono naturalmente alla nostra università.

Per perseguire questi obiettivi, l'incremento dell'attrattività dall'esterno e l'approfondimento della presa sul territorio di tradizionale presenza, sono necessarie alcune condizioni fondamentali: la sistemazione delle strutture edilizie e strumentali, la crescita dei livelli di efficienza dei servizi amministrativi e tecnici attraverso una più nitida definizione dei compiti, delle responsabilità e delle procedure, l'aggiornamento, la formazione e la motivazione del personale tecnico-amministrativo, e soprattutto da parte di tutte le componenti universitarie la crescita del senso di appartenenza all'istituzione. Si devono moltiplicare i motivi di orgoglio nella appartenenza ad una istituzione di qualità, che si è contribuito a costruire e che si intende sviluppare come una delle migliori sedi universitarie del nostro paese.