



Il Rettore

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI

Relazione di indirizzi programmatici e di interventi con il bilancio 2003 (novembre 2002)

PREMESSA

Le Università, in quanto istituzioni che si occupano di alta formazione e di ricerca scientifica ai più alti livelli, svolgono un ruolo essenziale nel processo di sviluppo culturale, sociale ed economico del Paese.

Allo stato attuale, tuttavia, questa centralità risulta più che altro un'affermazione di principio, in quanto a livello nazionale (e, per quanto riguarda il nostro Ateneo, a livello regionale) non risultano effettivamente esistenti tutte le condizioni necessarie perché le Università possano apportare un contributo concreto e significativo al processo di sviluppo regionale, nazionale ed europeo.

Vi sono, infatti, numerose criticità che per lo più si configurano come una variabile dipendente delle politiche universitarie nazionali e regionali. La soluzione di questi problemi non può, quindi, essere affidata ad un'azione isolata del nostro Ateneo.

Tuttavia, non possiamo neanche negare la presenza di una serie di inefficienze che potrebbero essere eliminate sulla base di una programmazione di medio-lungo termine. Si impone, pertanto, la definizione di una politica universitaria per il prossimo triennio (2003-2005) basata su un'attenta analisi delle risorse destinate alle Università a livello nazionale e sulla quantificazione (sia pure con un certo margine di approssimazione) delle altre risorse alle quali il nostro Ateneo potrà verosimilmente fare riferimento per il prossimo triennio.

Con questa relazione intendiamo, inoltre, stimolare all'interno della nostra comunità universitaria un ampio dibattito finalizzato al dialogo, alla formulazione di critiche costruttive e, soprattutto, di proposte di metodo, di contenuto, di strategie, di comportamenti.

L'ANALISI DEL CONTESTO - GLI OBIETTIVI

Si ritiene opportuno, innanzitutto, soffermare l'attenzione sulla missione e sugli obiettivi strategici dell'Ateneo nel quadro delle politiche nazionali e regionali per la formazione e la ricerca scientifica.

Negli ultimi anni, l'Università di Cagliari, dopo avere realizzato numerosi interventi infrastrutturali per garantire servizi di qualità alla popolazione studentesca (aumentata sensibilmente nel corso degli anni, con punte di 40.000 unità e 7.000 matricole), ha focalizzato la sua attività su alcune linee strategiche con l'obiettivo di fare dell'istituzione universitaria un preciso riferimento in Sardegna, sia per l'alta formazione che per la ricerca.

Attraverso le politiche per l'Università Diffusa e la partecipazione a società e consorzi con organismi pubblici e privati, oltre a migliorare la qualità dei servizi offerti agli studenti si è cercato di promuovere sinergie e di attivare dinamiche di sviluppo socio-economico all'interno della nostra Regione.

Con l'attuazione della riforma universitaria (avviata con un anno di anticipo rispetto alla quasi totalità degli Atenei italiani) si è ampliata in maniera significativa l'offerta didattica, con una ridefinizione dei corsi di studio maggiormente orientata alle esigenze del mercato del lavoro.

Siamo di fronte ad un processo graduale di miglioramento dei servizi universitari - cui si è accompagnato un arricchimento del patrimonio strutturale e immobiliare del nostro Ateneo - tutt'altro che di agevole realizzazione. La politica del "costo zero", introdotta dal Ministero dell'Università fin dal 1994, ha, infatti, rappresentato un grave vincolo per lo sviluppo dell'Ateneo.

I risultati faticosamente ottenuti in questi anni sono stati possibili grazie ad un'oculata manovra finanziaria, ma già dal 2001 l'incidenza delle spese obbligatorie e istituzionali era superiore al *budget* ministeriale per il funzionamento. Il meccanismo di crescita degli stipendi, non compensato da un equivalente aumento del Fondo di Finanziamento ordinario, rischiava, infatti, di ridurre in maniera significativa le risorse "libere" da utilizzare per il funzionamento di strutture e servizi universitari.

Il quadro che si prospetta per il 2003 è appesantito da una sostanziale diminuzione dello stanziamento ministeriale, il cui adeguamento è al di sotto del tasso di inflazione programmato. Questa situazione si riflette, ovviamente, sul *budget* degli Atenei italiani, con il rischio di una recessione dell'intero sistema formativo nazionale pubblico, già appesantito dalle iniziative della manovra di bilancio 2002.

Se, poi, a questo discorso si aggiunge l'aumento progressivo del costo della vita, è evidente che il processo di crescita del sistema universitario italiano dovrà subire un netto rallentamento.

La situazione dell'Università, purtroppo, non sembra destinata a migliorare nel prossimo futuro: a giudizio degli organi politici centrali (Governo e Parlamento), infatti, la credibilità dell'Università è molto bassa. Si critica, soprattutto, l'eccessiva autoreferenzialità delle istituzioni universitarie, ovvero la tendenza sempre più accentuata a tutelare i propri interessi ed il proprio personale (soprattutto il personale docente), con una conseguente deresponsabilizzazione rispetto al proprio compito istituzionale - operare nel quadro delle politiche finalizzate ad accrescere il benessere economico e sociale del Paese - che ne legittima l'esistenza stessa e, quindi, il sostegno da parte dello Stato.

Per invertire questa tendenza e, soprattutto, per restituire all'Università italiana quell'immagine positiva e quella centralità che le spettano, occorrono naturalmente risorse, mentre per le ragioni evidenziate i fondi pubblici destinati alla formazione ed alla ricerca universitaria sono assolutamente insufficienti per poter affrontare tutte le sfide necessarie per acquisire una maggiore competitività nel contesto scientifico nazionale ed internazionale ed un'adeguata visibilità nei confronti di tutta la società civile.

Per le Università si prospetta, quindi, una situazione particolarmente critica ed emerge con tutta evidenza la necessità di impostare la programmazione delle attività facendo riferimento anche a fonti di finanziamento alternative rispetto a quelle statali.

In particolare, occorre promuovere un maggiore coinvolgimento del sistema imprenditoriale, soprattutto per sostenere uno sviluppo della ricerca scientifica maggiormente incentrato sulla collaborazione con il mondo produttivo. Allo stato attuale, infatti, è molto debole la capacità di trasferimento tecnologico verso l'"esterno", proprio in conseguenza di un insufficiente raccordo dell'Università con i centri di ricerca e con le imprese. Purtroppo, in Sardegna, dobbiamo fare i conti con un sistema imprenditoriale locale estremamente fragile e, nel contempo, vi sono una serie di problemi che rivestono il carattere di emergenza: questioni assolutamente indifferibili che pongono in secondo piano gli investimenti nella formazione universitaria e nella ricerca.

Tuttavia, non possiamo pensare che l'unico interlocutore dell'Università di Cagliari sia la Regione, grazie alla quale si ha la certezza di risorse significative, ma pur sempre insufficienti per realizzare tutti gli obiettivi programmati secondo logiche di qualità e di competitività.

Queste brevi considerazioni offrono lo spunto per sottolineare che la realtà universitaria italiana è estremamente eterogenea, in quanto ogni Ateneo ha proprie specificità legate alla sua storia e, soprattutto, al contesto territoriale in cui opera. Le Università dell'Italia centro-settentrionale operano, infatti, all'interno di Regioni con caratteristiche demografiche, socio-economiche e strutturali che prefigurano opportunità di sviluppo e di acquisizione di risorse ben diverse rispetto a quelle degli Atenei del Mezzogiorno.

Di conseguenza, anche i "requisiti minimi" ai quali fa riferimento il Ministero non possono essere uguali per tutti, ma dovrebbero essere calibrati in funzione degli indicatori territoriali delle diverse aree del Paese, adottando interventi più incisivi a favore degli Atenei più svantaggiati che operano nel sud Italia e nelle Isole.

Gli svantaggi sono legati essenzialmente alla quantità e alla qualità degli studenti che si iscrivono all'Università, alle risorse derivanti dai contributi versati dagli studenti, al rapporto numerico tra docenti e studenti, all'organizzazione della didattica, alla creazione di spazi per le attività accademiche (aule, laboratori, biblioteche), all'attivazione di servizi per gli studenti. In altri termini, mentre molte Università operano per raggiungere standard di qualità sempre più elevati, nel Mezzogiorno questo obiettivo è raggiungibile solo a condizione di rinunciare ad una formazione di massa, in favore di una formazione elitaria che consenta a pochi (più meritevoli o più fortunati) di frequentare un'Università di qualità e altamente competitiva.

Manca, a questo proposito, un'adeguata assunzione di responsabilità a livello statale: crediamo, infatti, che poiché l'Università (come si è più volte sottolineato) è una realtà strategica per la crescita culturale, sociale ed economica di tutto il Paese - e come tale può rappresentare una "infrastruttura" essenziale, sia pure indirettamente, per lo sviluppo socio-economico e per la crescita dell'occupazione - non solo il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, ma anche gli altri Ministeri dovrebbero impegnarsi a garantirle un sostegno adeguato, destinandole apposite risorse.

In attesa di un miglioramento della situazione attuale, peraltro, la programmazione dell'Università di Cagliari per il prossimo triennio si basa sulle risorse del Fondo per il Finanziamento Ordinario (FFO), sui fondi erogati dalla Regione Sardegna, sui fondi legati al P.O.R. ed ai

P.O.N., sulle risorse provenienti dal sistema delle imprese e sui contributi diretti versati dagli studenti.

Ulteriori risorse potrebbero essere acquisite attraverso il "conto terzi": una quota significativa del nostro personale docente è, infatti, impegnata in attività esterne alle quali dedica parte del proprio tempo, alimentando positive dinamiche (sviluppo di progettualità, attività di studio e ricerca, costituzione di reti di cooperazione) che mettono in circolo risorse spesso significative.

Se parte di queste attività fossero svolte "all'interno" dell'Ateneo, l'Università di Cagliari potrebbe contare su una quota aggiuntiva di risorse, oltre ad essere maggiormente coinvolta in una serie di attività di particolare rilievo. Intendiamo, pertanto, individuare adeguate forme di incentivazione che portino il personale docente a optare per questa seconda soluzione, in modo che l'Università (e, in particolare, i Dipartimenti) possano recuperare quel ruolo centrale che spesso viene meno in virtù di una preferenza per altre modalità operative - come centri, consorzi e società consortili - che presentano una maggiore flessibilità e richiedono minori adempimenti burocratici.

Sulla base delle considerazioni svolte, si impone una riflessione che consenta di definire scelte precise e percorribili per il nostro Ateneo.

Gli obiettivi da realizzare in via prioritaria riguardano:

- 1) la razionalizzazione della spesa;
- 2) la ripartizione delle risorse tra Facoltà - Corsi di studio e Dipartimenti;
- 3) il riordino dell'apparato amministrativo;
- 4) la revisione dello Statuto per una più incisiva attività amministrativa;
- 5) la riorganizzazione del Policlinico e il Protocollo d'intesa Regione-Università per l'attività assistenziale;
- 6) gli interventi di edilizia.

La realizzazione di tali obiettivi presuppone la definizione (con una proiezione triennale) delle politiche relative al personale, all'edilizia, all'informatizzazione, alla didattica, alla ricerca scientifica, ai rapporti con il territorio, ai servizi universitari ed alla sanità.

1) Personale: si procederà ad una programmazione triennale del fabbisogno del personale, anche tenendo conto degli esiti delle concorsualità in atto, dei risultati dell'analisi organizzativa affidata ad una società di consulenza esterna, degli attuali esuberanti di personale in

alcune strutture e del sottodimensionamento di altre. Si attuerà, inoltre, una precisa verifica della produttività didattica-scientifica del personale docente.

2) Edilizia: per razionalizzare gli spazi esistenti e promuovere una maggiore efficienza dei servizi che fanno capo alle Facoltà del nostro Ateneo, si propone un potenziamento delle sinergie tra le diverse strutture universitarie e, in particolare, tra le Facoltà, secondo modalità operative che portino ad un maggiore coordinamento tra diversi "poli" universitari (v. *ultra*).

3) Informatizzazione: si procederà alla creazione di un sistema informativo unitario all'interno del nostro Ateneo e all'informatizzazione di tutti quei servizi che possono essere erogati in maniera più efficiente con l'ausilio delle più avanzate tecnologie info-telematiche. La diffusione capillare delle tecnologie ICT richiederà, ovviamente, una reingegnerizzazione dei processi, dell'organizzazione interna e delle modalità di lavoro all'interno della nostra Amministrazione, per rendere concreto il miglioramento dei rapporti con gli utenti (esterni ed interni), garantire la trasparenza dei processi amministrativi, razionalizzare i sistemi di elaborazione e archivio dei documenti, potenziare l'interoperabilità tra le Amministrazioni, rendere più efficienti le attività di *back-office* e la gestione dei flussi documentali. L'investimento nelle nuove tecnologie, in questa logica, consentirà di realizzare significativi risparmi in termini di tempo e di risorse materiali (grazie alla riduzione dei flussi cartacei).

4) Didattica e formazione: la programmazione dell'offerta formativa accademica dovrà tener conto, nel prossimo triennio, di diversi fattori e, in particolare, dei vincoli legati al sistema dei "requisiti minimi", della consistenza demografica della nostra popolazione studentesca (destinata a variare sensibilmente in conseguenza dell'attuazione della riforma) e delle esigenze del mercato del lavoro locale, nazionale ed internazionale.

Per quanto riguarda la formazione professionale, oltre alle attività di formazione ed aggiornamento del personale concernenti tematiche "tradizionali" (innovazioni normative, informatica, lingue straniere, ecc.), si investirà particolarmente in percorsi finalizzati allo sviluppo di quelle competenze (organizzative, progettuali, di *fund raising*, di comunicazione, ecc.) in grado di produrre un'innovazione tangibile all'interno dell'Ateneo e di accrescerne la competitività nel contesto nazionale ed internazionale: la formazione del personale costituisce, infatti, il più importante strumento di diffusione di una nuova "cultura dell'organizzazione".

5) Ricerca scientifica e rapporti con il territorio: gli investimenti del prossimo triennio saranno orientati allo sviluppo sia della ricerca di base, sia della ricerca applicata. I settori prioritari saranno quelli definiti dal VI Programma Quadro della Ricerca e dagli altri documenti emanati a livello comunitario e in ambito nazionale e regionale.

L'attivazione di progettualità e di sinergie con gli attori del processo di sviluppo locale (imprese, enti locali, centri di ricerca, scuole, enti di formazione professionale) sarà portata avanti nell'ambito delle politiche per l'Università Diffusa, con le quali intendiamo operare in modo realmente incisivo sul territorio, per recuperare risorse e rafforzare l'interazione con la realtà socio-economica locale attraverso progetti, convenzioni ed altri strumenti di cooperazione.

6) Sanità: il quadro esistente è ancora piuttosto incerto. Occorre modificare quanto prima lo Statuto per superare alcune antinomie (si sta già lavorando in questa direzione nel S.A.I.) e, soprattutto, definire il Protocollo d'intesa con la Regione Sardegna, dal quale potrà derivare quella certezza di prospettive di cui si avverte particolarmente l'esigenza (v. allegato relativo al Policlinico).

7) Servizi: saranno definiti progetti distinti per le diverse tipologie di servizi erogati dall'Università (l'orientamento, la mobilità internazionale, le attività del Centro Linguistico d'Ateneo, i servizi bibliotecari, ecc.).

* * * * *

Per portare a compimento la programmazione delle attività per il prossimo triennio in tutte le aree indicate occorrerà lavorare con grande impegno e senso di responsabilità: la carenza degli spazi disponibili e l'esiguità delle risorse finanziarie rappresentano, certamente, dei gravi ostacoli per la realizzazione degli obiettivi prefissati, ma non devono diventare un alibi, né possono esimerci dal fare tutto il possibile per migliorare il quadro attuale nella direzione indicata.

La manovra finanziaria che si tradurrà nel bilancio 2003 può contare su maggiori risorse, grazie all'aumento del contributo versato dagli studenti, ma perché tali risorse siano utilizzate in modo efficace e produttivo diventa non rinviabile la riduzione delle "spese incontrollate": a tal fine, è essenziale procedere senza ritardo alla razionalizzazione dell'organizzazione e dell'attività amministrativa.

Anche le Facoltà e i Dipartimenti dovranno contribuire, negli ambiti di loro competenza, a ridurre al minimo le spese non sostenibili.

Gli investimenti dovranno essere giustificati con i risultati che si ottengono nella didattica, nella ricerca, nella diffusione della presenza universitaria sul territorio. A questo proposito, l'impegno del corpo docente dovrà essere finalizzato al miglioramento della qualità didattica e, soprattutto, ad una maggiore credibilità della ricerca scientifica sul piano nazionale ed internazionale, anche per ottenere finanziamenti mirati. Le risorse del bilancio, infatti, non sono più sufficienti per consentire l'attuazione di ogni iniziativa e, quindi, occorre cimentarsi per trovare fonti di finanziamento alternative.

Perché il piano rappresentato possa funzionare, occorre, infine, ridefinire le sfere di competenza dei responsabili politici e amministrativi delle diverse strutture, a partire dal Rettore e dai Presidi di Facoltà, ai quali potranno essere riconosciuti maggiori spazi di autonomia per l'attuazione degli obiettivi stabiliti a livello normativo e tradotti in specifici indirizzi dagli organi di governo dell'Ateneo.

In taluni casi, potrà valutarsi l'opportunità di ricorrere ad esperti di settore, ad esempio per studiare ed applicare nuove forme di acquisizione di risorse finanziarie, oppure per sperimentare compiti innovativi che richiedono specifiche competenze.

Le modifiche proposte sono finalizzate ad introdurre un diverso approccio ai problemi, una diversa articolazione dei compiti e delle responsabilità nei diversi campi d'azione, un più agile funzionamento degli organismi collegiali, un diverso rapporto dialettico e propositivo con le organizzazioni sindacali e con i rappresentanti degli studenti.

I "POLI UNIVERSITARI"

La concretizzazione degli indirizzi sinteticamente descritti coinvolge tutta la nostra comunità universitaria, in quanto per poter realizzare gli obiettivi individuati come prioritari occorre intervenire in modo significativo e concreto sia sugli assetti strutturali delle Facoltà e dei Dipartimenti, sia sull'organizzazione del lavoro che fa capo al Direttore Amministrativo e alla Dirigenza (v. allegato relativo al riordino dell'apparato amministrativo).

Per quanto riguarda le Facoltà, si ritiene strategico un progetto di sinergie e di coordinamento operativo finalizzato ad una maggiore collegialità ed efficienza funzionale: il coordinamento dovrebbe riguardare le Facoltà del polo giuridico-economico e socio-politico, da un lato, e le Facoltà del polo umanistico-linguistico, dall'altro.

Questa operazione, da definire con il consenso delle Facoltà interessate, ha come primo obiettivo quello di costituire all'interno dell'Ateneo interlocutori più "pesanti" nei confronti di Medicina e Farmacia, di Scienze e di Ingegneria. Il "peso" è rappresentato dal numero dei docenti afferenti alle Facoltà, dal numero dei Dipartimenti con le relative strutture, dal numero di studenti (matricole e iscritti per anno), dall'entità dei servizi di biblioteca, di informatica, di lingue e dagli altri elementi rilevanti per una valutazione di riequilibrio.

Occorre, per prima cosa, verificare con precisione gli squilibri esistenti tra le cinque "polarità" (polo di Ingegneria, polo economico-giuridico e socio-politico, polo umanistico-linguistico, polo di Medicina e Farmacia, polo di Scienze) per definire un piano di compensazioni e integrazioni, da realizzare con unità di intenti. Ai cinque poli dovrebbero corrispondere altrettanti centri di spesa, con l'attribuzione di un *budget*, per una gestione più efficiente di tutte le attività che possono anche in minima parte incidere sulle spese: acquisti, utilizzo dei telefoni, servizi di fotocopiatura, uso energetico. Sono solo alcune voci sulle quali ogni polo potrebbe agire in modo più razionale rispetto all'Amministrazione centrale.

La collaborazione tra Presidenze di Facoltà, Dipartimenti, Biblioteche e Centri scientifici consentirebbe, pertanto, di conseguire tali risultati e permetterebbe, altresì, di valutare l'incidenza demografica degli studenti nei diversi poli, in vista di una programmazione più mirata delle attività formative, dei servizi per gli studenti, delle politiche per le borse di studio e per la mobilità internazionale, dei dottorati di ricerca.

Quest'ipotesi avrebbe effetti positivi sull'organizzazione degli spazi didattici, dei laboratori, delle biblioteche e di tutti i servizi rivolti agli studenti, con benefici significativi anche sui costi di gestione.

Il coordinamento delle attività e dei servizi affidato alle cinque "polarità" dell'Ateneo potrà rappresentare un passo importante anche per la programmazione didattica e lo sviluppo dell'Ateneo dei prossimi anni, nonché per la programmazione delle opere edili necessarie (v. allegato).

Un primo intervento potrebbe, ad esempio, rivedere gli ambiti di competenza delle biblioteche di ogni polarità e la relativa articolazione funzionale, così come è stato fatto per la biblioteca del presidio di Monserrato (Scienze-Medicina) e per la quasi totalità delle biblioteche del polo umanistico di Sa Duchessa (interdipartimentali e interfacoltà).

A questo proposito, è in progetto una ridefinizione degli assetti delle biblioteche del polo giuridico, economico e socio-politico di viale Fra Ignazio: questa strada dovrebbe consentire non soltanto di migliorare il servizio per i ricercatori e per gli studenti, ma anche di ridurre l'entità

delle spese, ovvero di razionalizzare l'utilizzo delle risorse disponibili per l'acquisto di libri e riviste e per i servizi di consultazione.

Lo stesso personale dedicato (strutturato e a contratto) potrebbe fornire una prestazione più mirata alle esigenze degli utenti. A tal fine, si potrebbe anche affidare ad organizzazioni studentesche l'integrazione del servizio di sala di lettura, per poter ampliare l'attuale orario di apertura al pubblico.

I risultati di questa operazione saranno certamente importanti per le Facoltà, per i Docenti, i Ricercatori e gli Studenti, che potranno trovare nelle "polarità" non soltanto una maggiore efficienza della didattica e dei servizi, ma anche un habitat universitario maggiormente coinvolgente, con positive ricadute in termini di produttività individuale e, indirettamente, con un miglioramento dell'immagine del nostro Ateneo.

Se quest'ipotesi incontrerà il consenso delle Facoltà e dei Dipartimenti, dovrà trovare riscontro in una coerente modifica delle norme statutarie e regolamentari del nostro Ateneo.

ALLEGATO 1

La razionalizzazione della spesa

L'Università, come le altre Pubbliche Amministrazioni, lavorando in un contesto di risorse scarse, ha dovuto da tempo impegnarsi nel processo di razionalizzazione e controllo della spesa.

Il meccanismo che più di ogni altro ha spinto gli Atenei a dotarsi di strumenti di controllo direzionale orientati al governo delle risorse è quello introdotto dalla finanziaria del 1994, la legge 537/93, con il meccanismo del Fondo di Funzionamento Ordinario (FFO) e della quota di riequilibrio che ha imposto il passaggio da una logica di "massimizzazione" a una logica di "contenimento" dei costi ed ha cercato contemporaneamente di migliorare i livelli qualitativi e quantitativi dei servizi prodotti.

Si tratta di un percorso abbastanza lungo che l'Ateneo sta tentando di affrontare su più fronti. Primo fra questi il costo del personale docente che assorbe la gran parte delle risorse del FFO. Fra gli strumenti che l'Ateneo intende utilizzare per il contenimento della spesa, vi è quindi anche la razionalizzazione del carico didattico dei docenti.

E' in corso di progettazione la costruzione di una base di dati che consenta di misurare il carico didattico dei docenti riferito non solo alle ore di didattica frontale ma anche all'attività che si sostanzia nell'attribuzione di tesi, nello svolgimento di seminari ed esercitazioni, nell'assistenza agli studenti ecc. Ovviamente occorre prendere coscienza delle oggettive difficoltà di procedere in questa direzione, intanto perché non è semplice disporre di una base di dati e poi perché comunque quest'ultima andrebbe resa omogenea, e tale difficoltà talvolta è rilevabile anche all'interno delle stesse facoltà. I dati acquisiti dovrebbero essere elaborati in modo da ottenere un quadro per settore scientifico disciplinare che costituirebbe lo schema di riferimento per ricalcolare il carico didattico di ogni singolo docente del SSD. Ciò consentirebbe nel brevissimo termine di determinare le effettive lacune e le maggiori disponibilità del personale in organico, ai fini dell'attribuzione di risorse aggiuntive per contratti esterni ma anche per la programmazione delle nuove immissioni in ruolo. Andrebbe inoltre rilevato, per ciascun docente/insegnamento il numero degli esami superati con profitto nel corso dell'A.A., in modo da poter calcolare un altro indicatore del carico didattico che tenga anche conto della domanda espressa dagli studenti.

La rilevazione dei dati sopra descritti presuppone un clima organizzativo adeguato, volto al massimo della motivazione e

responsabilità, senza il quale è facile prevedere che i risultati che ci si aspetta di conseguire vengano disattesi. In altri termini è evidente che, dal momento che sono i soggetti umani a dare attuazione alla proposte, se non vi è sufficiente motivazione e responsabilizzazione nel volerle attuare o , se più semplicemente, non vi è condivisione di obiettivi in ordine all'opportunità di procedere in una certa direzione, il risultato derivabile dalle proposte medesime sarà totalmente o parzialmente inefficace.

ALLEGATO 2

La ripartizione delle risorse tra Facoltà - Corsi di Studio e Dipartimenti

Per quanto riguarda i criteri per ripartire le risorse tra Facoltà, Corsi di laurea e Dipartimenti si potrebbe partire dall'ovvia constatazione che l'Università, sostanzialmente, consuma risorse per lo svolgimento delle seguenti principali macro attività: didattica e ricerca.

Ciascuna di queste attività utilizza sostanzialmente risorse riferibili ai soggetti umani (il tempo e le professionalità del personale docente e non docente), materiali (aule, laboratori, uffici, ecc.), immateriali (servizi esterni) e finanziarie, ancorchè siano soprattutto le prime (quelle facenti capo ai soggetti umani) che incidono in misura determinante sul bilancio dell'Ateneo (circa il 60%).

Il problema della ripartizione delle risorse da attribuire a ciascuna delle macro attività indicate in precedenza, tuttavia, non è riducibile ad una mera operazione tecnico-contabile da fare sui dati storici. Esso, al contrario, è prima di tutto un problema politico che investe gli Organi accademici (Senato e Consiglio) in ordine a ciò che strategicamente e prospetticamente si considera rilevante per il perseguimento della propria missione. Sono cioè gli Organi Accademici che, tenendo conto delle risorse scarse, ma anche della possibilità di acquisizione di nuove risorse attraverso appropriate decisioni (quale quella di incentivare l'acquisizione di lavori c/terzi o di ricercare con più incisività nuove forme di coinvolgimento delle Istituzioni locali e di altre organizzazioni, quali le imprese) devono stabilire in particolare il rapporto tra didattica e ricerca, considerato peraltro che il perseguimento della missione dell'Università presuppone lo svolgimento combinato delle due attività.

Diverso è il problema che, una volta assunta questa decisione, si presenta subito dopo in ordine ai criteri da adottare per ripartire le risorse attribuite a ciascuna macro area di attività. Questa deve essere realizzata in base ad un sistema di parametri appropriato per ciascuna macro attività.

In particolare, per quanto riguarda la didattica, attualmente la ripartizione potrebbe essere fatta per singole Facoltà sulla base dei diversi corsi di laurea attivati nel corrente A.A. tenendo conto:

- a) della domanda esistente con riferimento a ciascun corso di laurea;
- b) dell'offerta espressa dal numero dei docenti, sulla base delle discipline previste per ogni corso di laurea e del relativo settore scientifico-disciplinare;

c) della disponibilità di aule, laboratori, ecc.

La domanda potrebbe essere espressa in termini di studenti iscritti, eventualmente ponderati dai dati di trend (si potrebbe fare riferimento, per esempio, alla media degli iscritti dell'ultimo biennio, ovvero alla media delle immatricolazioni dell'ultimo biennio) e dal numero di studenti equivalenti.

Per quanto riguarda l'offerta, l'esigenza di attuare un uso più razionale delle risorse, sempre più scarse nelle Università, costringe a definire una misura teorica delle necessità finanziarie delle diverse strutture e in particolare di quelle nelle quali si realizzano le attività didattiche coinvolte dal processo di riforma recentemente avviato dal D.M. 509/99.

Utilizzando come punti di riferimento proprio il D.M. 509, il D.M. 5/8/00 (Definizione delle classi di lauree) e il Doc 17/01 del CNVSU e l'ottava Direttiva Rettorale sulla produttività didattica e regolamentazione degli esami, si potrebbe ipotizzare un percorso per la definizione di un budget della docenza per corso di studio. Partendo dalle ipotesi di lavoro contenute nei suddetti documenti, si può stimare il fabbisogno di docenza per corso di laurea e per settore scientifico disciplinare.

Alla fine del processo si dovrebbe quantificare quanto necessario per l'attivazione, a regime, dei corsi di studio e determinare una ripartizione dei fondi per Facoltà che tenga conto delle effettive necessità dettate dall'organizzazione delle attività formative.

Per quanto riguarda le risorse destinate alla ricerca, la ripartizione tra aree scientifico-disciplinari deve essere anch'essa fatta sulla base delle decisioni che gli Organi accademici assumeranno in ordine a tale attività: per esempio, un conto è ripartire le risorse se si decide di individuare settori prioritari di intervento (che magari sono strategici con riferimento allo sviluppo socio-economico della Sardegna), altra cosa è, invece, decidere che comunque, chiunque abbia dimostrato di produrre risultati (sotto forma di brevetti, pubblicazioni, ecc.) sia meritevole di attribuzione di nuove risorse; Se tuttavia si tiene conto delle tendenze in atto a livello nazionale e internazionale si dovrebbero privilegiare i seguenti criteri:

- strategicità degli obiettivi di ricerca in relazione alle caratteristiche socio-economiche del contesto di primo riferimento nel quale l'Ateneo è ubicato;
- priorità alle ricerche interdisciplinari che coinvolgano competenze trasversali alle facoltà e ai dipartimenti;
- priorità alle ricerche di gruppo.

Tuttavia l'esigenza di dare concretezza alla volontà espressa dal Senato Accademico e dalle Facoltà suggerisce di anticipare, in sperimentazione, la soluzione a regime. Pertanto si presenta per la discussione una ipotesi di ripartizione di alcuni stanziamenti e dei criteri di allocazione delle risorse già in atto.

Capitolo	Criterio
Stipendi	La spesa è sostenuta dall'amministrazione centrale. E' comunque possibile attribuire ad ogni Facoltà o dipartimento la relativa spesa per il personale.
Supplenze	Si ritiene opportuno, prima di proporre un criterio, disporre dei risultati definitivi sulla verifica dei requisiti minimi.
1-2-49 Escursioni e viaggi istruzione studenti	In parti uguali tra le Facoltà. Per il 30% è destinato alle escursioni e per il 70% ai viaggi di studio.
1-2-51 Spese per attività di sostegno alla riforma didattica	Numero dei corsi incentivabili per Facoltà.
1-2-33 Manifestazioni culturali d'Ateneo	In base al numero di docenti.
1-3-6 Fitto locali e spese condominiali	Lo stanziamento viene suddiviso tra le Facoltà beneficiarie del servizio.
1-3-10 Spese telefoniche	Ripartizione in base ai consumi passati.*
1-3-11 Spese pulizia locali e pertinenza	Ripartizione in base ai consumi passati.*
1-3-13 Canoni consumi acqua e gas	Ripartizione in base ai consumi passati.*
1-3-14 Spese per l'energia elettrica	Ripartizione in base ai consumi passati.*
1-3-19 Premi di assicurazione	Numero di studenti iscritti
1-3-30 Spese per Monserrato (Cittadella)	Tra Scienze M.F.N. e Medicina
1-4-1 Agli organismi rappresentanze studentesche	Il criterio è stabilito dall' apposita commissione.
1-7-1 Dotazione ordinaria	Tra Dipartimenti, Servizi Generali di Facoltà e Biblioteche, per una parte rispetto alla dotazione dell'anno precedente e per la restante quota secondo i criteri del F.F.O.
1-7-2 Assegnazioni per materiale didattico	Numero di Corsi di laurea e Classi.
1-7-3 Assegnazioni per biblioteche non dipartimentali	Numero di studenti, numero di volumi e accessibilità.
1-7-5 Contributo di laboratorio	In base agli studenti iscritti.
1-7-11 Musei Università	Delibera del Comitato Tecnico del Cimas.
1-7-18 Tasse e contributi corsi di perfezionamento	In base al numero di studenti iscritti.
1-7-21 Fondi Facoltà ex art. 5	In base al numero di studenti iscritti.
1-8-1 Rimborsi tasse	In base ai rimborsi dell'anno passato.
2-11-4 Attrezzature didattiche, libri e pubblicazioni	Una quota fissa e una variabile rispetto al numero di studenti.
2-11-5 Pubblicazioni Facoltà	In parti uguali tra le Facoltà.

*Voci per le quali sono in atto processi di razionalizzazione della spesa.

ALLEGATO 3

Il riordino dell'apparato amministrativo

Il quarto settore sul quale si dovrà intervenire per accrescere l'efficienza e l'incisività dell'azione dell'Amministrazione riguarda il riordino e la razionalizzazione dell'apparato e dell'attività amministrativa, secondo logiche di innovazione e funzionalità.

Si tratta di obiettivi di non facile realizzazione, per i quali si è lavorato e si sta lavorando con impegno, anche se purtroppo dobbiamo riconoscere che i risultati ottenuti finora sono piuttosto modesti.

Le principali criticità sono rappresentate da una distribuzione del personale non sempre equilibrata, da una notevole propensione per il lavoro di settore (che ostacola un'adeguata comunicazione interna), dalla presenza di fattori culturali legati a modalità di organizzazione e del lavoro ormai superate, con una notevole resistenza al cambiamento. Si dovrà perciò agire su questi elementi di debolezza, cercando innanzitutto di diffondere in maniera capillare una nuova "cultura dell'organizzazione" orientata a criteri di qualità, di cooperazione, di trasparenza e innovazione. Ciò consentirà al personale universitario di esprimere al meglio tutte le proprie potenzialità.

Recentemente si è intervenuti con la nomina di Dirigenti (già Capi Area) e con l'attuazione dei concorsi definiti in sede di contrattazione con le OO.SS. e le RSU. Si tratta di scelte importanti per gli assetti organizzativi che gratificano il Personale stimolando (è auspicabile) nuove motivazioni e responsabilità.

A frenare il cauto ottimismo sulla compiuta produttività ed efficacia dell'apparato amministrativo concorre in modo preoccupante la questione contrattuale tuttora irrisolta.

Occorre ricordare, a tale proposito, che sta per scadere il 2° biennio contrattuale 2001-2002 senza che sia stato siglato il contratto di comparto per il personale e ciò soprattutto perché le Università, che sostengono la loro posizione attraverso la CRUI, non possono accollarsi i maggiori oneri contrattuali secondo la linea proposta dal Ministero dell'Economia. Peraltro, sarà estremamente difficile che le OO.SS. possano accettare l'inflazione programmata, come indice di incremento, se l'inflazione reale è superiore di un punto.

Questo aspetto non può non vederci preoccupati per l'andamento della situazione e, nello stesso tempo, non può non sollecitare in chi scrive una solidarietà con il personale di comparto che rivendica un

contratto adeguato al lavoro, alla professionalità, alle responsabilità proprie delle diverse attività in cui è impegnata l'istituzione universitaria.

Partendo da questo stato delle cose si deve procedere ad una programmazione triennale del fabbisogno del personale, anche tenendo conto degli esiti delle concorsualità in atto, dei risultati dell'analisi organizzativa affidata ad una società di consulenza esterna, degli attuali esuberi di personale in alcune strutture (come il personale che fa capo alla Facoltà di Medicina) e del sottodimensionamento di altre.

È, inoltre, assolutamente necessario intervenire in modo più deciso nel sistema informativo d'Ateneo per rendere più agile la struttura operativa, ma soprattutto per promuovere quanto possibile per evitare il "peso" del cartaceo nella certificazione degli esami, per la documentazione di *routine*, la contabilità delle Facoltà e dei Dipartimenti e la visualizzazione controllata, tanto più se si vuole, come già detto, arrivare ad un'articolazione dell'Ateneo in cinque polarità.

ALLEGATO 4

La revisione dello Statuto per una più incisiva attività amministrativa

È trascorso non molto tempo da quando l'Università di Cagliari di Cagliari ha elaborato il proprio Statuto di autonomia, ma si tratta di un periodo durante il quale si sono registrati incisivi e rilevanti cambiamenti:

- nella realtà mondiale, europea e italiana;
- nella legislazione universitaria del nostro Paese;
- nella politica statale della ricerca, nella politica universitaria e, più in generale, in quella della formazione;
- nell'ammontare e nelle modalità di attribuzione delle risorse finanziarie per le Università;
- nel sistema di reclutamento del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario;
- in vari altri elementi rilevanti per la realtà universitaria.

Occorre, dunque, procedere con urgenza ad una revisione dello Statuto che valga, da un lato, a correggere formulazioni diventate insufficienti o inadeguate e, dall'altro lato, ad inserire indicazioni su argomenti non considerati in precedenza.

Deve trattarsi, pertanto, di un impegno che contempli l'analisi di ogni parte dello Statuto e non soltanto di qualche articolo, ancorché non possa escludersi a priori che alcuni articoli siano ancora pienamente validi.

La prima tematica da approfondire concerne la collocazione del nostro Ateneo all'interno di un sistema universitario integrato regionale, che a sua volta deve diventare una componente attiva in grado di promuovere la crescita culturale del "capitale umano" presente in Sardegna e della relativa realtà culturale, politica, scientifica, tecnologica, sociale ed economica.

Mi riferisco al fatto che le Università operanti nel territorio della Regione devono costituire un sistema unitario, ancorché opportunamente articolato nelle due autonome Università di Cagliari di Cagliari e Sassari, le quali siano efficacemente presenti con attività didattica e di ricerca nelle principali aree della Sardegna, sulla base di impegni programmatici opportunamente concordanti.

D'altro canto, il sistema universitario - per la Sardegna come per le altre Regioni - è troppo importante per non doversi integrare adeguatamente con le altre espressioni della società civile presenti nello stesso territorio regionale. Né può trascurarsi il fatto che la Sardegna

esibisce tante e tali specificità culturali, etniche, storiche da rendere indispensabile l'impegno dell'Università al fine di una loro migliore valorizzazione.

Si vuole ribadire quanto già detto in precedenza: nella società sarda, l'Università di Cagliari non ha esclusivamente il compito di realizzare un ruolo di produzione e diffusione del sapere, bensì, a partire da questo ruolo che resta fondamentale, deve manifestare un congruo e specifico radicamento nella società civile e nella realtà socio-economica.

Grande importanza va attribuita all'Università in merito alla funzione che può svolgere per raccordare sempre più e meglio la Sardegna al resto del mondo. È indispensabile, in questo quadro, da un lato intensificare e favorire le relazioni esterne e, dall'altro lato, porsi in un rapporto di servizio con le altre componenti della nostra realtà regionale per favorirne il rapporto con l'esterno proprio per il tramite dei canali e delle reti di collegamento che l'Università instaura con continuità e sistematicità.

Orbene, questo è un elemento che nello Statuto può e deve essere preso in considerazione sia con riferimento alle enunciazioni di tipo generale, sia con riferimento agli strumenti ed alle strutture operative che a tal fine devono realizzarsi.

Un altro ambito che richiede ancora grande attenzione ed impegno è legato agli adempimenti necessari per dare risposta ai molteplici aspetti connessi con il processo di riforma dei corsi di laurea, che ha interessato tutte le Facoltà dell'Ateneo.

È pur vero che, rispetto a questo punto, non si parte "da zero", perché molte delle integrazioni dello Statuto alle quali si è fatto riferimento hanno riguardato questo importante aspetto, ma è anche vero che alcuni adattamenti sono ancora necessari e derivano proprio dal fatto che siamo ancora immersi nella fase iniziale della riforma.

E non basta, purtroppo, perché su alcune delle questioni cruciali si attendono disposizioni legislative e decisioni ministeriali che risultano in grave ritardo. Questo significa che, presumibilmente, sulla materia dell'ordinamento degli studi il nostro lavoro sarà caratterizzato da provvisorietà, ma, ciò nondimeno, è da effettuare.

In definitiva, se possiamo esprimere fin d'ora la nostra volontà di integrare lo Statuto in modo che tutte le Facoltà - una volta effettuato l'assestamento dopo l'avvio della riforma - possano operare con efficienza ed efficacia, è anche vero che in attesa di certezze occorre pervenire ad una più puntuale conoscenza dei problemi che la riforma ha generato, per individuare più specificamente le competenze e gli ambiti di intervento delle strutture operative, alcune delle quali in precedenza non esistenti.

Le questioni poste sul tappeto - e per le quali nel Senato Accademico Integrato è stato già avviato il processo di revisione - non esauriscono certamente la complessa materia statutaria, che sarà oggetto di discussione e di valutazione anche in altre sedi della vita accademica.

D'altra parte, poiché l'argomentare senza una traccia produce spesso confusione e diseconomie, si è ritenuto corretto avviare il percorso della revisione statutaria col mettere a fuoco i seguenti punti all'ordine del giorno nella riunione del 21 ottobre u.s.:

- a) ridefinizione delle competenze delle fonti, privilegiando quelle maggiormente flessibili;
- b) riorganizzazione della normativa in testi coordinati e nuova disciplina delle forme di pubblicità;
- c) applicazione del principio di sussidiarietà, con il decentramento di compiti e funzioni alle strutture di minore dimensione dell'Ateneo, alle Facoltà e ai Dipartimenti;
- d) applicazione del principio della separazione tra direzione strategica e gestione, con l'attribuzione di ulteriori competenze ai dirigenti ed ai funzionari dell'Amministrazione.

Infine, si sente l'esigenza di prospettare l'opportunità di considerare nello Statuto il connotato di Comunità che deve avere l'insieme dei soggetti impegnati nel nostro Ateneo, dai componenti degli Organi Collegiali, ai professori ed ai ricercatori, ai collaboratori amministrativi, tecnici e ausiliari ed agli studenti.

L'obiettivo della nostra comunità universitaria dev'essere quello di integrare in modo armonioso le aspirazioni, le volontà, gli interessi ed i comportamenti, nella comune prospettiva di progresso e di sviluppo socio-economico della Sardegna.

A ben vedere, infatti, se la missione dell'Università - al di là di conflitti e contrasti immancabili anche per le migliori Comunità - si caratterizza per il perseguimento delle prospettive di progresso e di sviluppo di cui si è ampiamente parlato, risulta indispensabile la comunione d'intenti e di azione: nella misura in cui si riuscirà a creare la necessaria coesione, supportata da una giusta compenetrazione degli interessi, ciò contribuirà al superamento delle molteplici difficoltà dell'attuale momento.

ALLEGATO 5

Riorganizzazione del Policlinico e Protocollo d'intesa Regione-Università

L'attività assistenziale e la tutela e la promozione della salute individuale e collettiva rientrano tra le finalità istituzionali dell'Università di Cagliari. Rispetto a tali obiettivi, la formazione del personale medico e la ricerca scientifica all'interno del nostro Ateneo non occupano un ruolo secondario, ma al contrario costituiscono un presupposto essenziale, dal quale dipende la qualità dei servizi e delle prestazioni che il nostro Ateneo può garantire al proprio territorio.

Per l'anno accademico 2002-2003, l'offerta didattica della Facoltà di Medicina comprende - oltre alla laurea specialistica in medicina e chirurgia - la laurea triennale in igienista dentale, la laurea interfacoltà in scienze motorie, la laurea specialistica in odontoiatria e protesi dentaria, un diploma universitario per infermiere ed altri diplomi in fase di trasformazione in corsi di laurea (D.U. in fisioterapista, in ortottista-assistente in oftalmologia, in ostetrica/o, in tecnico sanitario di radiologia medica).

In questi anni si è lavorato soprattutto per rafforzare l'integrazione tra la medicina e le altre discipline scientifiche, nella convinzione che ciò consenta di ottenere risultati migliori, in tempi più brevi e in modo più efficiente: il polo universitario di Monserrato, dove è stato realizzato il nuovo Policlinico e sono state trasferite quasi tutte le facoltà scientifiche (in precedenza dislocate in diverse aree urbane) è la sede ottimale per sviluppare al meglio questa integrazione interdisciplinare in ambito medico-scientifico.

Importanti risultati in tal senso si sono avuti anche grazie ai centri interdipartimentali di ricerca, che consentono di consolidare proficue collaborazioni sul piano scientifico e di razionalizzare l'impiego delle risorse disponibili (anche attraverso la condivisione degli spazi ed il comune utilizzo di apparecchiature tecniche), oltre che di ampliare la rete di collaborazioni del nostro Ateneo.

Le altre condizioni imprescindibili per un'attività didattica e di ricerca scientifica di respiro internazionale - e, di riflesso, per il miglioramento qualitativo delle attività assistenziali e di servizio svolte dall'Università - sono legate alla presenza di strutture dotate di strumenti e di apparecchiature tecnologicamente avanzate, all'intensificazione dei rapporti di collaborazione con università e centri di ricerca di altri Paesi

ed alla partecipazione a progetti di ricerca finanziati da organismi nazionali e internazionali.

Ciò richiede un impegno sempre maggiore da parte di tutti i nostri docenti e ricercatori e, naturalmente, presuppone la disponibilità di risorse adeguate per poter far fronte ai necessari investimenti.

Il riferimento alle risorse rappresenta un nodo critico sul quale concentrare particolarmente l'attenzione: da un lato, infatti, si assegna all'Università il compito di provvedere alla formazione della classe medica, di contribuire allo sviluppo della ricerca e di garantire ai cittadini prestazioni qualitativamente elevate attraverso l'attività assistenziale che fa capo ai Policlinici universitari. Dall'altro lato, tuttavia, l'Università di Cagliari si trova a dover fare i conti con risorse assolutamente inadeguate rispetto a tale compito, tanto che per poter rispettare gli obiettivi di eccellenza sanitaria e di qualità della ricerca e della didattica di cui si è parlato, il nostro Policlinico finisce per gravare sul bilancio dell'Ateneo.

Siamo convinti che in un sistema come quello italiano, in cui la sanità è prevalentemente pubblica, lo Stato non possa limitarsi a garantire ai contribuenti prestazioni conformi a precisi standard qualitativi, lasciando poi agli organismi che operano all'interno del Sistema sanitario (e, quindi, anche ai Policlinici universitari) il compito di rispettare tali standard, senza assicurare loro la disponibilità di adeguate risorse. Né crediamo che l'alternativa debba essere tra una sanità pubblica inefficiente ed una sanità efficiente, gestita da privati, ma a costi tali da risultare spesso inaccessibile ai più.

Si tratta di questioni che devono essere risolte a livello politico, anche se, per le ragioni evidenziate in precedenza, il coinvolgimento dell'Università in tali questioni è tutt'altro che marginale. A nostro avviso, la soluzione deve essere cercata nel miglioramento dell'efficienza del quadro esistente, in una gestione delle risorse più razionale e in un maggiore coinvolgimento della società civile (con particolare riferimento ai contribuenti che superino una certa soglia di reddito), anche attraverso l'individuazione di nuove fonti di finanziamento, per esempio legate al sistema delle imprese.

Per restringere il discorso all'ambito di nostra competenza, tutti i docenti (e, particolarmente, coloro ai quali è affidata la responsabilità di risorse significative, come i direttori di dipartimento) sono chiamati ad ottimizzare la gestione delle risorse assegnate, sviluppando - anche sulla base di una formazione mirata da parte dell'Università - specifiche competenze manageriali.

Diventa assolutamente indispensabile predisporre una programmazione delle attività incisiva e responsabile, con una chiara

definizione degli obiettivi ed una precisa indicazione degli investimenti da effettuare in funzione di tali obiettivi. In questa fase sono essenziali anche le proposte formulate - in sede di concertazione - dalle organizzazioni sindacali, per valutare la coerenza degli obiettivi individuati in ambito universitario con la programmazione sanitaria regionale.

Occorrerà, quindi, svolgere un attento monitoraggio delle attività svolte, al fine di disporre di sufficienti elementi conoscitivi per la programmazione successiva e, soprattutto, per individuare eventuali punti di debolezza e, dunque, i correttivi da adottare per migliorare il quadro attuale.

Peraltro, alcuni fondamentali obiettivi sono già assegnati a livello nazionale, in base al meccanismo che collega la concessione di finanziamenti al livello di produttività dei singoli Atenei: sotto questo profilo le Università sono, ormai, considerate alla stregua di aziende private, con un peculiare "prodotto" rappresentato dai laureati.

Uno dei parametri della produttività si riferisce alla percentuale di studenti fuori corso rispetto al totale degli iscritti: a questo proposito, la situazione della Facoltà di Medicina è senz'altro più positiva rispetto a quella di molte altre facoltà del nostro Ateneo, verosimilmente grazie alla presenza del numero programmato ed al sistema della frequenza obbligatoria, che consente agli studenti di essere pienamente coinvolti nel percorso accademico e di entrare direttamente in relazione con i propri docenti e con gli altri colleghi.

È del tutto evidente che i risultati della formazione degli studenti e degli specializzandi sono strettamente correlati alla disponibilità di un'attività assistenziale che consenta loro, attraverso il corpo docente, di partecipare alla sperimentazione sul campo. In questa chiave, il Policlinico universitario costituisce uno strumento indispensabile per il processo formativo, oltre ad essere il principale riferimento per la ricerca scientifica dei docenti.

È appena il caso di richiamare tutte le difficoltà - anche interpretative - sul ruolo, sulla dimensione, sulla tipologia aziendale e sui rapporti con l'Università che le leggi in materia sanitaria e il documento recante le linee guida in materia di sanità pubblica-università non hanno, purtroppo, dissipato.

In questo contesto, nel definire l'impegno del nostro Ateneo per il prossimo futuro, non possiamo prescindere dal sottolineare l'importanza del rapporto di collaborazione tra l'Università ed il Servizio sanitario nazionale per garantire una qualità sempre più elevata della sanità pubblica, principalmente attraverso la presenza di medici e di operatori qualificati. Siamo ben consapevoli, infatti, che il livello del benessere di

una collettività dipende in misura determinante dalla presenza di un sistema sanitario efficiente e funzionale.

In ambito regionale, è indispensabile concludere in tempi brevissimi l'iter (avviato fin dallo scorso anno) per la stipulazione del protocollo attuativo tra Regione ed Università di Cagliari: ciò consentirà di definire la situazione occupazionale del personale non strutturato e di lavorare con certezza di prospettive sia per l'Università che per il Sistema sanitario regionale, con positive ricadute per tutto il territorio.

* * * * *

La necessità di mettere a fuoco i problemi più urgenti del Policlinico Universitario è dettata dall'esigenza di verificare, con la Direzione della struttura e le OO.SS., l'organizzazione del lavoro in funzione soprattutto delle risorse disponibili e delle attività in essere, con i relativi costi.

Tale valutazione, che potrebbe essere considerata tardiva rispetto alle fasi in cui sono state comunque adottate importanti decisioni, è invece assolutamente attuale, in quanto solo adesso è possibile apprezzare i risultati della sperimentazione della prima fase di gestione di Monserrato, nonché del trasferimento della Clinica Aresu.

A maggior ragione, quest'ultima scelta, assolutamente necessaria ed improcrastinabile, comporta un assestamento dei valori degli indicatori precedenti, al fine di compiere l'esatta valutazione di cui si è detto.

I dati che vengono messi a disposizione, di per sé eloquenti, per taluni aspetti riguardano le esigenze funzionali del complesso e quelle delle diverse patologie a cui fanno capo i docenti della Facoltà di Medicina; altri, meno evidenti, riguardano i costi delle strutture dipartimentali e dei servizi, si incentrano sull'incidenza del costo del personale e sui costi generali.

Va ricordato che essendo il Policlinico una "struttura di servizio" per l'attività didattica e la ricerca scientifica della Facoltà di Medicina, non può essere imputata alla sola struttura ed alla sua organizzazione in chiave aziendale l'entità delle diseconomie strutturali che nascono dalla stessa Facoltà di Medicina e dagli squilibri insiti nella stessa, che trovano nella componente "attività sanitaria - integrata con la didattica e la ricerca" l'amplificazione dei fenomeni di cui si è ben a conoscenza.

In questo contesto, vanno messi in conto tutti i problemi derivanti dal numero dei docenti facenti parte degli stessi settori scientifico-disciplinari, il peso nell'organico dei docenti di prima fascia, seconda

fascia e ricercatori, nonché il personale tecnico di VII e VIII livello, che creano enormi difficoltà, sia dal punto di vista giustificativo nel rapporto posti-letto/docenti/studenti, e quindi per quanto attiene l'incidenza del personale necessario a "coprire" i posti-letto secondo gli indicatori delle "Linee guida" ministeriali, a fronte degli indicatori delle aziende del Servizio Sanitario Nazionale.

In altri termini, pur senza sottovalutare l'incidenza di personale ed i costi dell'attività di ricerca nel coacervo delle attività universitarie integrate, è facile rilevare l'estrema difficoltà nel raddrizzare in tempi brevi fattori che il Policlinico, ai sensi degli artt. 86 e ss. dello Statuto della nostra Università, recepisce al di fuori di qualsiasi programmazione, triennale, annuale e semestrale, che si ripercuotono sul bilancio dell'Azienda e dell'Ateneo.

Argomento estremamente delicato, che da un lato obbliga a far chiarezza sulla politica della Facoltà di Medicina e dall'altro a verificare l'articolato dello Statuto, ed infine a ripensare tutte le incidenze dei costi della docenza per l'applicazione dell'art. 31 del D.P.R. n. 761/1979, per consentire quanto prima di concludere con la Regione sarda l'iter già avviato del Protocollo, in base al quale si dovrebbe operare con maggiore certezza sia nei compiti che nei costi e nei relativi risultati.

Ridefinizione degli obiettivi e progetto di riassetto aziendale

Linee guida

Nell'ambito del programma di ridefinizione degli assetti aziendali, deve essere per prima cosa preso in considerazione il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 24 maggio 2001, pubblicato nella GU n. 184 del 9-8-2001, con il quale sono state dettate le "Linee guida concernenti i protocolli di intesa da stipulare tra regioni e università per lo svolgimento delle attività assistenziali delle università nel quadro della programmazione nazionale e regionale".

A questo proposito va preliminarmente precisato che queste linee guida sono il frutto dell'intesa raggiunta in sede di Conferenza Stato Regioni dopo un travagliato cammino, e pertanto costituiscono un modello imprescindibile al quale fare riferimento.

Il più importante aspetto toccato dalla norma in argomento riguarda la partecipazione delle università alla programmazione sanitaria.

Viene qui affermato infatti che per quanto riguarda le strutture e le attività assistenziali, "essenziali" per lo svolgimento delle funzioni

istituzionali di didattica e di ricerca, gli atenei sono chiamati ad elaborare congiuntamente alle regioni i piani sanitari regionali, nonché a definire gli indirizzi di politica sanitaria e di ricerca, nonché a stilare “programmi di intervento e modelli organizzativi delle strutture e delle attività di cui sopra”.

Questa norma acquista il suo maggiore significato proprio qui in Sardegna, regione nella quale si attende un PSR da ben 17 anni, mentre le norme nel frattempo succedutesi obbligano ad un importante riduzione di posti letto (L. 405/2001, che prevede un passaggio dei p.l. per acuti dal 4,5 al 4 per 1000, lasciando inalterata la previsione di 1 p.l. per 1000 abitanti per la funzione riabilitazione-lungodegenza).

Attraverso i protocolli d'intesa tra la regione e le università devono pertanto essere trovate forme di collaborazione atte a disciplinare al meglio le materie che implicano l'integrazione tra le attività assistenziali e quelle di didattica e di ricerca.

Non deve essere taciuto però che queste forme collaborative devono tenere conto dei programmi di sviluppo delle Facoltà di medicina e chirurgia, che proprio per questo devono essere trasmessi alla regione, di modo che siano programmate e concordate le attività della futura azienda mista, naturalmente nel rispetto delle distinte autonomie istituzionali, sia aziendali che della Facoltà.

Il protocollo d'intesa viene così a garantire il rispetto della specifica missione aziendale, garantendo che all'integrazione dell'attività assistenziale con quella di didattica e di ricerca della Facoltà sia riconosciuto il diverso e più alto costo delle attività così programmate (sulle modalità ed i criteri per la determinazione dei maggiori costi si veda l'art. 7, comma 2, del decreto legislativo n. 517 del 1999 che si intende qui riportato).

Statuto

Tra le azioni che devono essere necessariamente intraprese per il riassetto dell'Azienda Policlinico, vanno considerate quelle volte all'eliminazione delle antinomie statutarie.

Nella stesura attuale, infatti, lo Statuto prevede all'art.10 che “Il finanziamento per l'assistenza sanitaria è garantito dai proventi delle prestazioni assistenziali effettuate dal personale universitario sia nelle proprie strutture sia nell'ambito del Sistema Sanitario Nazionale” e all'art.89 che “La gestione del Policlinico è informata al principio dell'autonomia economico finanziaria finalizzata all'equilibrio economico e dei preventivi e consuntivi per centri di costo, basati sulle prestazioni

effettuate. Il Policlinico deve chiudere il proprio preventivo economico annuale in pareggio”.

D'altra parte, il seguente art.104 stabilisce invece che “Nel Policlinico Universitario devono essere acquisiti gli incrementi d'organico derivanti dalla programmazione di nuovi insegnamenti necessari allo sviluppo delle attività di didattica e ricerca della Facoltà di Medicina e Chirurgia, cui corrispondono nuovi posti di professori di I e II fascia e di ricercatori, giusto le deliberazioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi di Cagliari”.

Deve essere considerato che molte delle strutture così assegnate al Policlinico non sono in grado per la loro natura di garantire il proprio pareggio di bilancio, nel senso economicistico del termine, con i proventi delle prestazioni assistenziali erogate.

Quindi è evidente che le norme in questione devono essere oggetto di coordinamento perché allo stato non sono in grado di spiegare i loro effetti se non in modo quasi perverso ed autolesionistico per l'Azienda.

D'altronde sono le stesse "Linee guida" ad indirizzare tale processo di adeguamento normativo prevedendo quali siano i canali di finanziamento dell'Azienda mista nata dopo la stipula dei protocolli (art.10).

Protocollo per l'Azienda mista Regione-Università

Nella bozza di protocollo presentata alla Regione e in corso di aggiornamento con la Facoltà di Medicina, l'Università di Cagliari ha osservato quanto indicato dalle citate linee guida a proposito dei criteri e parametri di attività da tenere in conto, che devono essere rapportati al numero programmato degli iscritti al primo anno del corso di laurea in medicina e chirurgia. Si è utilizzato pertanto per le strutture di degenza il criterio di tre posti letto per ogni studente iscritto al primo anno del corso di laurea in medicina e chirurgia.

La distribuzione dei 510 posti letto viene fatta sulla base dei crediti formativi risultanti dal riassetto dei settori scientifico disciplinari.

In questo quadro di per sé complesso vanno tenuti presenti tutti i problemi che il Protocollo non può ignorare, ancorché riconducibili in taluni aspetti ad altri documenti per l'attuazione.

In particolare occorre tener presente che la fase di assestamento per un lavoro comune tra il “il mondo universitario” e il “mondo ospedaliero” dovrà tener conto delle compatibilità in funzione degli obiettivi universitari che giustificano la stessa specificità dell'Azienda.

In altri termini è indispensabile che tutto il personale Docente, Medico, Tecnico Assistenziale operi con criteri che garantiscano la

missione didattica, scientifica e dunque assistenziale senza alcuna discriminazione o diversità di diritti e di prospettive rispetto ai doveri istituzionali, contrattuali, aziendali.

Questa prospettiva finalizzata e di reciproca garanzia per un lavoro comune (universitari-ospedalieri) costituisce la premessa per una intesa sinergica tra il Presidio di Monserrato (a prevalenza di personale universitario) e il Presidio del S. Giovanni di Dio-Clinica Pediatrica (a prevalenza di personale ospedaliero) che devono costituire il riferimento per tutti i compiti istituzionali della Facoltà di Medicina con particolare riferimento alle attività cliniche.

Inoltre è compito della Facoltà riesaminare gli assetti del corpo docente e della articolazione finora condizionata dalla convenzione Regione-Università del 1986 per raggiungere obiettivi di funzionalità integrata tra i due presidi con la necessità di garantire un servizio assistenziale di qualità che tenga conto “della razionalizzazione della spesa e delle risorse certe “che verranno assegnate come budget annuale dalla Regione.

Programmazione e ridefinizione degli assetti per l'attività didattica e per l'attività assistenziale di competenza diventano dunque il passaggio obbligato per l'Azienda, per la Facoltà di Medicina e per l'Ateneo, anche al fine di superare la difficoltà dell'attuale fase congiunturale dovuta al lentissimo pagamento delle prestazioni effettuate a causa della indisponibilità di risorse dello Stato e della Regione.

Tuttavia, mantenendo un pizzico di ottimismo per andare avanti l'Università deve rispettare i suoi impegni istituzionali ma, nel contempo, deve procedere con urgenza ad importanti operazioni organizzative e strutturali per le quali il Consiglio di Consulenza e di indirizzo del Policlinico è già al lavoro. Operazioni certamente non facili che potrebbero rimuovere situazioni e organigrammi via via consolidati, ma rese indispensabili da esigenze di bilancio che non devono coinvolgere, oltre quanto previsto dall'ordinamento universitario e dalle “linee guida”, il bilancio universitario nel quale si muovono con grandi difficoltà altre 9 Facoltà con una numerosa popolazione di Personale strutturato Docente e Non docente e di Studenti.

ALLEGATO 6

Gli interventi di edilizia

Il quadro rappresentato presuppone la razionalizzazione - in parallelo e, in alcuni casi, in via prioritaria - degli spazi attualmente esistenti e di quelli da assegnare ai cinque poli universitari.

Si noti che l'attuale assetto (tuttora carente, nonostante gli interventi realizzati di recente) non consente di realizzare adeguatamente gli obiettivi di razionalizzazione e di sviluppo dell'Ateneo. Ciò è dovuto da un lato all'eccessiva dispersione dei presidi universitari nelle diverse aree urbane (fabbricati di proprietà non più idonei per dimensione e tipologia e, in altri casi, in locazione, soprattutto per lo svolgimento dell'attività didattica), da un altro lato alla crescita esorbitante delle attività didattiche, scientifiche e assistenziali avvenuta in questi ultimi anni ed accentuatasi anche in seguito alla riforma universitaria del 1999.

Si tratta, perciò, di affrontare le criticità legate all'incremento delle attività universitarie (e, nel contempo, del numero degli iscritti) tenendo conto delle disponibilità finanziarie e dei tempi tecnico-amministrativi che, come è noto, sono piuttosto lunghi.

Tuttavia, poiché non si parte da zero, ma, anzi, molti progetti sono in corso di appalto con impegni di spesa rilevanti, si può affrontare il problema nella sua globale complessità al fine di raggiungere un traguardo di medio termine per l'Ateneo: a ben riflettere, poiché il sistema del sapere e, di conseguenza, l'offerta formativa, sono in continua evoluzione, qualsiasi organismo edilizio pensato e costruito trent'anni or sono con determinati obiettivi e caratteristiche sulla base di una realtà ben diversa da quella attuale dovrà essere completamente ripensato.

Per coerenza con l'articolazione in Cinque Poli, si propone all'attenzione delle Facoltà e dei Dipartimenti il quadro che segue:

1) **Polo di Ingegneria** (piazza D'Armi - via Is Maglias): un impegno finanziario di molti milioni di euro a carico del bilancio dell'Università (fondi MIUR) e della Regione Sardegna (fondi CIPE) consentirà a breve termine di disporre di aule nuove, di locali destinati agli studi di docenti e ricercatori, di laboratori e di parcheggi, attraverso una compiuta urbanizzazione dell'area di via Is Maglias.

Progetti in corso di approvazione e prossimi all'appalto completeranno quanto è già in corso di realizzazione. È in appalto un'aula attrezzata sul fronte interno (viale Merello); sono pressoché ultimati i progetti di sopraelevazione dei fabbricati esistenti che insistono

nel piazzale della Facoltà di Ingegneria ed è in corso di progettazione la ristrutturazione dell'Aula Magna, con aumento dei posti attuali. Si tratta di interventi di grande rilievo che la Facoltà attende da anni per dare una risposta adeguata al suo costante sviluppo di attività didattica e scientifica; occorre, inoltre, superare notevoli disservizi dovuti ai diversi recapiti attivati per garantire la didattica ad un alto numero di studenti frequentanti.

2) **Polo Umanistico-Linguistico** (Sa Duchessa - via Is Maglias): si tratta del complesso più sacrificato, nonostante alcuni recenti interventi attuati per aule, segreteria, biblioteche. Purtroppo, l'elevato numero di studenti del polo e la vecchia assegnazione degli spazi tra le Facoltà non ha consentito di adottare soluzioni più funzionali (anche di minima) che di fatto penalizzano i docenti (per quanto riguarda gli studi ed i laboratori) e gli studenti (in termini di aule e di laboratori), costringendo a soluzioni di emergenza dettate anno per anno dal crescente numero di attività legate alla nuova offerta formativa.

Anche in questo caso, come per la Facoltà di Ingegneria, diventa necessario il ricorso a nuove sedi in locazione, che però accrescono le già consistenti diseconomie. La soluzione dei problemi localizzativi del Polo è prevista con le nuove sedi di Lingue e di Scienze della Formazione in via Is Maglias (piano Coimpresa) per le quali sono in bilancio 2.500.000 euro, mentre si auspica un finanziamento POR sostitutivo di un PIT già richiesto dal Comune di Cagliari, da Coimpresa e dall'Università.

Nel breve periodo (due anni) verranno adottati interventi di respiro per la Facoltà di Scienze della Formazione a Sa Duchessa e nella ex Clinica Aresu. Altrettanto sarà fatto per la Facoltà di Lingue, con la locazione della scuola Alagon in via Abruzzi.

Nell'ambito di questo Polo, particolare attenzione dev'essere dedicata al Centro Linguistico, con il nucleo centrale al quale devono afferire i laboratori dislocati negli altri poli dell'Ateneo.

3) **Polo Economico-Giuridico e Socio-Politico** (viale Fra Ignazio): anche in quest'ambito si riscontrano segnali di grande disagio per l'alto numero di studenti afferenti alle tre Facoltà (Giurisprudenza, Scienze Politiche, Economia), che mettono in crisi la disponibilità di aule del presidio, obbligando a soluzioni locative presso i Salesiani.

Per il breve periodo, sono in programma alcuni interventi da attuare in maniera coordinata nelle tre Facoltà: utilizzo dell'edificio Anfiteatro, recentemente acquistato, e copertura del cortile sul lato est dell'edificio principale per realizzare l'ampliamento della biblioteca di economia (la soluzione prevede la conferma del numero di posti

parcheggio, con accesso diretto dalla strada). Infine, è in programma l'estensione della locazione alla palestra del complesso dei Ciechi per lo svolgimento dell'attività didattica.

Sotto il profilo localizzativo, il futuro del Polo economico-giuridico è più problematico e passa attraverso due ipotesi: la prima prevede di destinare al Polo i locali del Palazzo delle Scienze (attualmente sede dei Dipartimenti di Farmacia e di Matematica), la seconda fa riferimento a via Is Maglias (piano Coimpresa). La seconda soluzione, certamente più rapida, ancorché più costosa, consentirebbe di disporre anche di aule di capienza variabile per soddisfare tutte le esigenze della didattica. È del tutto evidente che le Facoltà e i Dipartimenti dovranno esprimere il proprio parere sui diversi assetti in funzione dell'organizzazione coordinata più idonea.

4) **Polo di Scienze e di Farmacia** (Monserrato - Sa Duchessa): la realizzazione del complesso di Monserrato con l'asse didattico e i Dipartimenti ha risolto in gran parte i problemi annosi delle Facoltà, che tuttavia nella loro accelerata crescita scientifica pongono l'esigenza di ulteriori spazi. Altrettanto va detto per la Facoltà di Medicina e per i Dipartimenti biologici ad essa afferenti, che operano negli stessi spazi didattici e di servizio.

Occorre procedere quanto prima al completamento della Cittadella, con la prosecuzione dell'asse didattico (il primo lotto è in appalto) e la realizzazione di altre due spine per i Dipartimenti del Farmaco, di Tossicologia, di Patologia Generale, di Igiene, di Microbiologia e di Matematica. Impegno non semplice, per il quale è in corso una iniziativa di *project financing* che l'Università dovrà attentamente valutare.

Afferiscono alla polarità coordinata di Scienze il Dipartimento di Biologia animale (ponte Vittorio), di Botanica (viale Fra Ignazio) e di Scienze della Terra (Sa Duchessa). Si tratta di complessi particolari ai quali fanno riferimento importanti musei scientifici e l'Orto botanico, che giustificano una ubicazione lontana da Monserrato.

5) **Polo di Medicina e Farmacia** (Monserrato - via Ospedale - via Porcell): la complessità delle attività di competenza delle Facoltà (didattica - ricerca - assistenza) non consentono di identificare il Polo anche attraverso una localizzazione fisica sul territorio di Monserrato e di Cagliari. Infatti, le esigenze che derivano dall'attività assistenziale condizionano gli assetti e le prospettive di sviluppo della Facoltà di Medicina. Questo quadro di per sé complesso diventa ancor più problematico in considerazione del fatto che l'attività istituzionale della Facoltà dovrà svolgersi per gran parte all'interno di un'Azienda sanitaria

(Regione-Università) codificata dalle "Linee guida" ministeriali e da un "protocollo" attuativo Regione-Università.

Dunque, i presidi edilizi nei quali la Facoltà di Medicina svolgerà le sue attività saranno per una parte esclusivamente universitari e per altra parte della nuova Azienda a favore della quale verranno conferite strutture già realizzate e operative ed edifici da costruire.

Il quadro può essere così riassunto:

a) edifici universitari non trasferibili:

- Biennio biologico	- Monserrato, Polo scientifico integrato con la Facoltà di Scienze
- Biblioteca biomedica	
- Dipartimenti universitari non clinici	- Monserrato, parte realizzata e parte da realizzare (per il trasferimento da via Porcell - CA)
- Dipartimenti universitari clinici	- Monserrato, da realizzare (in appalto)
- Istituto di Anatomia Patologica	- Cagliari

b) edifici universitari da trasferire:

- Policlinico, composto da 5 blocchi - realizzato	- Monserrato
- Nuovo blocco Q in appalto	- Monserrato
- Nuovo blocco R da progettare	- Monserrato
- Clinica Pediatrica	- Via Porcell

c) edifici dell'Azienda 8:

- Ospedale S. Giovanni di Dio, da considerare nel quadro di attività integrate con il sistema del Servizio sanitario regionale.

È del tutto evidente che l'obiettivo della Facoltà è quello di concentrare a Monserrato tutte le attività compatibili con gli spazi disponibili e le funzioni da svolgere in una prospettiva di medio e lungo termine che quanto prima consenta con la realizzazione della spina

didattico-scientifica e con il blocco Q di alleggerire l'attuale carico didattico e assistenziale.

Infatti, gli edifici delle voci B e C dovranno garantire il numero di posti letto e di laboratori per la ricerca definiti dalle "Linee guida" (510 posti letto). A tale proposito, occorre tener presente che l'attuale disponibilità universitaria (Policlinico di Monserrato) è di 250 posti letto.

A questi vanno aggiunti altri 80/100 posti letto prevedibili nel nuovo blocco Q ed altri 80/100 in un ulteriore blocco R richiesto dalla Facoltà. Si ipotizza, pertanto, che a Monserrato l'Università-Azienda possa disporre di 400-450 posti letto.

Non vi è dubbio che con la Clinica Pediatrica si potrebbe soddisfare sulla carta il fabbisogno e ciò potrebbe rendere superfluo negli anni l'utilizzo dell'ospedale S. Giovanni di Dio, nella sua attuale configurazione. Il che non esclude che altre finalità assistenziali e di ricerca per il territorio regionale non possano essere prese in considerazione dall'Università in sintonia di intenti con la Regione Sardegna.

Fin qui le linee di programmazione dello sviluppo della Facoltà di Medicina, che tuttavia richiedono una conferma dei tempi di attuazione e delle risorse finanziarie necessarie per la realizzazione delle opere descritte. Si tratterà certamente di un percorso compreso tra 3 e 5 anni, che non coincide con l'urgenza di costituire la nuova Azienda mista di tipo B (Regione-Università).

Dunque, il S. Giovanni di Dio, costituirà nel breve e nel medio periodo il secondo presidio della nuova Azienda e pertanto dovrà essere rivisitato sotto il profilo funzionale, organizzativo e strutturale per dare maggiore consistenza alle attività istituzionali dell'università. Nell'allegato 5 di questa relazione si è messa in evidenza la linea politica che si suggerisce alla Facoltà di Medicina e su questa linea diventa necessario adeguare il complesso edilizio e l'articolazione dei reparti.

In merito alle risorse finanziarie occorrerà valutare obiettivi, entità degli interventi, tempi di realizzazione, modalità di interconnessione funzionale tra i due presidi Monserrato e Cagliari. Si parla di operazioni rilevanti che richiedono risorse congrue oggi non facilmente reperibili, anche se la missione della nuova Azienda giustifica interventi straordinari dello Stato e della Regione.

Una ulteriore riflessione va fatta "sul futuro" delle cliniche ubicate in altri complessi che non faranno parte dell'Azienda Regione-Università, al fine di evitare emarginazioni di fatto o strumentali che potrebbero incidere negativamente nel progetto complessivo, rallentandone l'attuazione:

- Clinica Urologica (diretta da Prof. Enzo Usai) - Ospedale SS. Trinità;
- Clinica Chirurgica (diretta da Prof. Giuseppe Casula) - Ospedale Binaghi;
- Clinica Pediatrica II (diretta da Prof. Stefano De Virgilis - Ospedale Microcitemico;
- Clinica Neurologica II (diretta dalla Prof.ssa Marisa Marrosu) - Ospedale Binaghi;
- Cattedra di Genetica medica (Prof. Carlo Carcassi) - Ospedale Binaghi.
- Clinica Ortopedica (Prof. Claudio Velluti)
- Clinica Neurochirurgia (Prof. Alberto Maleci)

* * * * *

Questo ambizioso programma richiede non poche risorse finanziarie che solo in minima parte il bilancio di Ateneo può garantire, con riferimento alle somme finalizzate per l'edilizia che il Ministero ha, peraltro, via via ridotto. Occorre, quindi, muoversi diversamente, realizzando, come si è già detto, un'operazione con fondi del P.O.R. nell'area di via Is Maglias ed un *project financing* nel complesso di Monserrato.

Se queste due strade saranno percorribili (la verifica dovrebbe essere effettuata quanto prima), bisognerà coinvolgere il M.I.U.R. e la Regione Sardegna per una importante quota di copertura del cofinanziamento e dei ratei di competenza dell'Università. Ciò consentirà di avviare quanto prima tutti gli atti amministrativi e tecnici per la realizzazione dei due programmi di vasto respiro.

Indice

Premessa	Pag. 1
L'analisi del contesto - Gli obiettivi	Pag. 2
I "poli universitari"	Pag. 8
Allegato 1 - La razionalizzazione della spesa	Pag. 11
Allegato 2 - La ripartizione delle risorse tra Facoltà - Corsi di Studio e Dipartimenti	Pag. 13
Allegato 3 - Il riordino dell'apparato amministrativo	Pag. 16
Allegato 4 - La revisione dello Statuto per una più incisiva attività amministrativa	Pag. 18
Allegato 5 - La riorganizzazione del Policlinico e il Protocollo d'intesa Regione-Università	Pag. 21
Allegato 6 - Gli interventi di edilizia	Pag. 29