

## UNA PROPOSTA PER L'UNIVERSITA': I CENTRI DI ECCELLENZA <sup>1</sup>

Con l'idea del Centro di Eccellenza Universitario si accetta la struttura attuale multipolare dell'Università, basata sui numerosi istituti indipendenti tra di loro.

A questa struttura si sovrimpone semplicemente un coordinamento, basato sulla partecipazione volontaria dei vari istituti, per convergere le singole attività di ricerca in un settore delimitato. L'attività degli istituti che accettano questo collegamento dovrebbe portare con gli anni allo sviluppo di una vera e propria "scuola" specializzata nel settore scelto e che dovrebbe porsi come obbiettivo di arrivare a livelli di eccellenza mondiale nel settore stesso.

La possibilità concreta di raggiungere questo obbiettivo di eccellenza mondiale dovrebbe dipendere solo dalla volontà di coordinare la scelta dei propri programmi di ricerca (nell'ipotesi che la media dell'intelligenza, sia dei professori che degli studenti italiani, non sia inferiore a quella di altri paesi del mondo). In altre parole, dovrebbe essere la determinazione ad approfondire il settore scelto, quella che porta a costruire l'eccellenza.

L'idea del Centro di Eccellenza può sembrare ingenua se si considera la poca tradizione d'integrazione e collaborazione tra istituti universitari italiani. Tuttavia, se si riesce a mettere in moto il meccanismo, si ritiene che la spinta alla collaborazione venga data dal successo stesso dell'iniziativa.

In tal caso, infatti, ci sarà tutto da guadagnare a "far parte" del Centro, in quanto si avrà modo di godere della rinomanza e dei collegamenti internazionali che l'eccellenza del Centro finirà per portare. Si dovrebbe inoltre avere un meccanismo di auto-selezione degli studenti di buon livello che sceglieranno argomenti di tesi tipiche del settore di competenza del Centro (anche se le tesi saranno più impegnative), perchè saranno così più sicuri di trovare in detto settore competenze allargate e approfondite, e maggior probabilità di ottenere un posto di lavoro nell'industria al termine degli studi.

Il Centro non avrà le caratteristiche di un Dipartimento. Del Centro potranno far parte tutti quegli Istituti che accettano di scegliere la propria attività di ricerca nel settore che dà la definizione al Centro stesso.

In una stessa Università potranno esserci più di un Centro d'eccellenza. Il Centro si pone orizzontalmente rispetto alla struttura universitaria che con l'esistenza dei Centri viene ad assumere un'organizzazione a matrice.

Il Centro avrà, in altre parole, le caratteristiche di un vero e proprio "progetto" affidato alla responsabilità di un capo progetto. Le attuali strutture dell'università non permettono di gestire tale progetto anche quando siano disponibili le risorse finanziarie neces-

---

<sup>1</sup> Nota interna Centro Ricerche FIAT, 3 Ottobre 1977

sarie: ad es. è difficile per l'università fare rapidamente contratti per "stages" di professori provenienti da altri paesi o da altre città universitarie, pagare viaggi e trasferte, acquistare materiali, ottenere forniture di servizio dall'esterno, ecc.

Si ritiene a questo punto che gli enti locali (regione, provincia o comune) possono dar vita a organismi di diritto privato, il cui compito sia quello di gestire il progetto del Centro, o dei Centri, di eccellenza.

Per dare maggiore libertà d'azione e d'intervento del capo progetto è forse più opportuno che esso non sia un professore universitario, mettendo con ciò in risalto soprattutto le capacità manageriali più che scientifiche del responsabile del progetto stesso.

Le strade per arrivare alla concreta realizzazione di centri di eccellenza possono essere di due tipi:

- per università nuove in via di formazione vi può essere un primo nucleo che via via coopta altri istituti, man mano che l'università cresce, con accordi di collaborazione nel settore scelto dal nucleo iniziale (è forse questo il caso che sta avvenendo alla facoltà di Scienze nella Libera Università di Trento);
- nel caso di una università di medie e grandi dimensioni già esistente, l'avvio del processo di formazione di un Centro di eccellenza può seguire le seguenti tappe:
  - ❑ seminario-brainstorming, cui partecipano tutti i professori dei vari istituti interessati, più esperti esterni (industrie, enti locali) per dibattere l'idea, comprendere gli obiettivi del Centro d'eccellenza e scegliere il settore (tra alcuni, oggetto di dibattito);
  - ❑ formazione di un gruppo di lavoro per studio di fattibilità formato da 4 o 5 professori di istituti diversi e da rappresentanti di industrie interessate, il cui compito è quello di delineare sia lo scenario futuro tecnologico che giustifica la scelta del settore di specializzazione del centro di eccellenza, sia un primo programma a grandi linee delle scelte di ricerca che tengano conto delle capacità e tradizioni esistenti locali;
  - ❑ l'avvio formale del progetto con la creazione, se già non esiste, dell'istituto autonomo che metterà a disposizione i primi fondi, e con la definizione del Capoprogetto;
  - ❑ convenzione tra Capoprogetto e università per l'avvio di alcuni temi di ricerca. Il Capoprogetto potrà definire delle convenzioni di collaborazione con aziende o altri enti esterni interessati che potranno portare il contributo sia finanziario che di temi di pratico interesse. Borse di studio, sia per laureandi che per neolaureati, forniranno ai professori e assistenti che intendono scegliere la propria attività di ricerca nell'ambito delle delimitazioni di programma del progetto "Centro di eccellenza", una base di collaboratori meno aleatoria di quella su cui possono fare affidamento al giorno d'oggi.

Un Comitato di direzione del Centro di eccellenza formato oltre che dal Capoprogetto che lo presiede, dal responsabile dei vari istituti, avrà lo scopo di tener vivo l'obiettivo che si vuole realizzare e di promuovere l'allargamento di partecipazione alle attività di ricerca del Centro stesso.

Si potrebbe considerare il Centro di eccellenza - che, va ripetuto, è più un "centro virtuale" che un effettivo centro con strutture proprie, (salvo la figura del Capoprogetto che rimarrà fintanto che il Centro non abbia raggiunto una sua consistenza tale da assicurarne lo sviluppo autonomo successivo) - come una specie di "cooperativa" tra ricercatori universitari che si associano per coordinare le proprie ricerche, pur mantenendo autonomia e notevole grado di libertà di scelta degli argomenti, al fine di un loro più significativo impatto sul processo innovativo.