



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DEL SANNIO Benevento

UNISANNIO: casa dei saperi, officina di futuro

Linee programmatiche per l'Università del Sannio, 2019-2025

Gerardo Canfora

Cari colleghe e colleghi docenti e del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, carissimi studenti,

all'inizio del mese di Marzo, nell'annunciare la mia intenzione di candidarmi quale Rettore dell'Università del Sannio, ho condiviso un primo documento sulle linee di sviluppo del nostro Ateneo per i prossimi anni. Nelle settimane successive ho avuto modo di discutere con molti di voi la mia visione e le mie idee per il futuro del nostro Ateneo, ricevendo incoraggiamenti e tanti preziosi suggerimenti e, soprattutto, raccogliendo condivisione, entusiasmo ed energia. Ecco perché oggi, con ancora maggiore convinzione, vi confermo la mia candidatura a Rettore dell'Università del Sannio per il sessennio 2019-2025.

Faccio questa scelta con profondo senso di responsabilità nei confronti dell'Istituzione in cui ho speso tutta la mia carriera accademica e che mi ha offerto tante importanti occasioni di crescita professionale e umana.

Faccio questa scelta per fiducia in una comunità di donne e di uomini, i nostri studenti, il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, i docenti e i ricercatori, che sono sicuro saprà dare nuovo slancio alla creazione di un ambiente di lavoro stimolante e di qualità.

Faccio questa scelta nella consapevolezza delle difficoltà che il nostro Ateneo si trova ad affrontare, anche a causa di un contesto difficile per l'intero sistema universitario nazionale e di grave crisi per il nostro territorio, e che ci impegnano a fare scelte oculate e lungimiranti.

Soprattutto, faccio questa scelta con l'orgoglio di chi sente di appartenere ad un Ateneo giovane, qualificato e con grandi potenzialità di sviluppo che, per essere colte al meglio, richiedono le competenze, l'impegno e la dedizione di ciascuno di noi.

Credo fortemente nel ruolo dell'Università del Sannio quale luogo di creazione e trasmissione di saperi condivisi, che nascono dallo scambio e dalla contaminazione tra discipline solo apparentemente distanti fra di loro e si nutrono di relazioni umane positive.

Credo nel suo ruolo quale motore di crescita per il sistema sociale, culturale, civile ed economico in cui opera, attraverso lo sviluppo della conoscenza e del capitale umano, la promozione dell'innovazione, la rivitalizzazione di aree urbane e contesti sociali.

Credo in una Università aperta, capace di fare rete con altre realtà universitarie ed enti di ricerca, che persegue elevati livelli di internazionalizzazione, che sa dialogare con il mondo della scuola, del lavoro e delle professioni e con gli attori pubblici e privati.

Credo in un Ateneo che sa riconoscere e valorizzare competenze e attitudini individuali in tutti gli ambiti di attività, ricerca, didattica, terza missione, compiti gestionali e istituzionali, creando sinergie capaci di potenziare l'apporto di ciascuno verso gli obiettivi comuni.

Credo in un sistema di governo partecipato e responsabile, capace di fare scelte condivise e sostenibili, nella convinzione che, solo quando ogni componente trova il suo pieno sviluppo, l'Ateneo può crescere nel suo complesso.

Credo in UNISANNIO, una Università moderna, capace di accettare le sfide dell'oggi per costruire un domani migliore.

E' sulla base di queste convinzioni che chiedo la vostra fiducia, nel volermi affidare la guida dell'Ateneo, e, soprattutto, le vostre energie, competenze ed entusiasmo per rafforzare, insieme, la visione di una Università del Sannio libera e indipendente, culturalmente aperta, che incoraggia e sostiene la varietà delle esperienze e delle idee, favorisce la conoscenza reciproca, promuove il merito, l'integrità, il rispetto e la responsabilità sociale.

Di seguito trovate il mio programma elettorale, la mia idea sul cosa fare nei prossimi anni per dare nuovo slancio ad un ateneo giovane, vivo e dinamico come il nostro. Ho scelto di presentare un programma, e non un semplice e più agile manifesto elettorale. Un programma deve esprimere una visione strategica e obiettivi concreti; ma deve anche avere il coraggio di fare i conti con la realtà, con il contesto in cui si è chiamati ad operare, con le difficoltà di sistema, con le dure regole della fattibilità.

Il programma è organizzato su due livelli: i principi, un insieme di valori condivisi che tracciano la direzione in cui si intende sviluppare il mandato rettorale, impegnando e coinvolgendo l'intera comunità UNISANNIO; le proposte, 22 linee di intervento su cui attivare competenze ed energie specifiche, sia interne all'Ateneo, sia attraverso rapporti di rete con istituzioni, enti, organizzazioni e realtà produttive.

Il programma che vi sottopongo oggi arricchisce la nota condivisa nel mese di Marzo tenendo conto dei contributi e dei suggerimenti di tante colleghe e colleghi, cui va il mio ringraziamento, che hanno voluto condividere con me idee, fatti specifici, suggerimenti e critiche che spero di aver saputo ascoltare e interpretare.

Ci tengo a dire che questo documento, come ogni programma per il governo di una struttura complessa e articolata quale un Ateneo, è una traccia, cioè fissa una direzione, un insieme di obiettivi e individua un insieme di attività da intraprendere, ma è anche la definizione di un cantiere aperto; il resto sarà lavoro da fare insieme, giorno per giorno, per far sì che il nostro Ateneo si affermi sempre di più come casa dei saperi e officina di futuro.

Benevento, 12 Giugno 2019

Gerardo Canfora


"E mi venne in mente che non esiste nessun manuale che parli del problema essenziale della manutenzione della motocicletta: tenere a quello che si fa. Questo è considerato di scarsa importanza, o viene dato per scontato."
- Robert M. Pirsig, Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta

La crisi economica dell'ultimo decennio, la peggiore del dopoguerra, ha comportato un progressivo ridimensionamento dei livelli di finanziamento del sistema universitario e della ricerca nazionale. Tale ridimensionamento si è realizzato in varie forme: la riduzione del fondo di funzionamento ordinario, il forte sottofinanziamento dei programmi nazionali per la ricerca di base, reiterati meccanismi di riduzione e redistribuzione del turn-over.

Il progressivo ridimensionamento ha coinciso con una stagione di profondi cambiamenti legislativi: la cosiddetta riforma Gelmini, che ha inciso profondamente sugli assetti organizzativi e sulla gestione degli Atenei, l'introduzione del bilancio unico di Ateneo e di meccanismi di contabilità economico-patrimoniale, la nascita di un sistema nazionale di valutazione della ricerca, l'accreditamento della didattica, la modifica dei meccanismi di reclutamento, con l'introduzione dell'abilitazione scientifica nazionale e un meccanismo di *tenure track*, la nascita di percorsi di alta formazione complementari, quali gli ITS e, più recentemente, le lauree professionalizzanti.

Crisi economica e cambiamenti legislativi, questi ultimi spesso realizzati senza la dovuta attenzione alle caratteristiche peculiari delle Università e dei territori in cui operano, non solo hanno creato e continuano a creare problemi di crescita, e in qualche caso di vero e proprio sostentamento, delle Università, ma hanno anche finito con indurre fenomeni di disaffezione e demotivazione di chi nell'Università vive e opera.

Negli ultimi anni, inoltre, si è assistito ad una progressiva redistribuzione di risorse dalle Università del sud a quelle del centro-nord, dovuta in parte a condizioni socio-economiche fortemente differenziate, in parte a meccanismi di valutazione e assegnazione delle risorse che si sono rivelati, alla prova dei fatti, formali, eccessivamente burocratizzati e incapaci di catturare il reale valore e le implicazioni, sociali, culturali ed economiche, dell'azione che le Università svolgono sui territori. Valutazione e criteri di distribuzione delle risorse, ad esempio, non tengono conto del fatto che le famiglie del sud hanno redditi significativamente più bassi di quelle del nord; secondo i dati ISTAT¹, il pil procapite del mezzogiorno è inferiore del 45% rispetto a quello del centro-nord. Questa differenza, da un lato impone agli Atenei del mezzogiorno di tenere i livelli delle tasse universitarie più bassi rispetto a quelle del nord, dall'altro fa registrare, tra gli iscritti agli Atenei meridionali, un numero maggiore di studenti che ricadono nella cosiddetta no-tax-area, con un ulteriore impatto negativo sul finanziamento delle Università. Esempi recenti della tendenza a spostare risorse verso il nord sono il decreto ministeriale 873/2018, con il quale si assegnano i punti organico alle Università per l'anno 2018, che sposta circa 140 punti organico dalle Università del centro-sud a quelle del nord, e il bando sui "Dipartimenti di Eccellenza", che assegna alle Università del sud solo il 13% del finanziamento totale.

¹ <https://www.istat.it/it/archivio/224949>

Secondo i dati di una recente indagine SVIMEZ², nel solo anno accademico 2016/2017 ben 175.093 studenti del sud hanno lasciato le loro regioni per iscriversi ad Università del centro-nord, si tratta del 30% dell'intera popolazione studentesca universitaria delle regioni meridionali. Le conseguenze di tale fenomeno migratorio sono devastanti non solo in termini di *brain-drain*, e quindi di potenzialità di sviluppo, ma anche in termini puramente economici; lo stesso SVIMEZ stima un miliardo di euro annuo di minore spesa della PA nel mezzogiorno dovuta alla iscrizione fuori circoscrizione di studenti meridionali e due miliardi di euro di consumi privati che, sempre per effetto della migrazione universitaria, vengono trasferiti dal sud al nord.

In questo quadro generale di difficoltà è fondamentale darsi, per il sessennio 2019-2025, una programmazione strategica oculata e lungimirante che consenta al nostro Ateneo di continuare a crescere e consolidarsi attraverso: un'offerta didattica sempre più attenta alle evoluzioni culturali e del mercato del lavoro, una ricerca di qualità capace di produrre risultati di grande impatto sia a livello accademico sia per le ricadute sociali ed economiche, un sistema di governance responsabile e flessibile in grado di supportare in maniera sempre più efficace ed efficiente le attività di didattica, ricerca e terza missione, un rinnovato patto con la città e il territorio per definire percorsi e progetti di crescita condivisi. Non meno importante, è necessaria un'azione di ascolto, coinvolgimento e comunicazione capace di stimolare in tutte le componenti del nostro Ateneo il senso di appartenenza, l'orgoglio di far parte di una comunità giovane, aperta, dinamica e dalle grandi potenzialità di sviluppo, l'entusiasmo di contribuire con le proprie competenze e capacità alla realizzazione di un ambiente di studio e di lavoro stimolante e di grande qualità. Orgoglio ed entusiasmo che non possono che aumentare se facciamo nostra la consapevolezza dell'importante ruolo a cui siamo chiamati per lo sviluppo sociale e culturale del territorio. Un dato per tutti, il rapporto AlmaLaurea sul profilo dei laureati 2017³ ci vede fra gli atenei con il più alto numero di prime lauree per il nucleo familiare di appartenenza (il 23,9% dei nostri laureati ha almeno uno dei genitori con laurea a fronte di una media nazionale pari a 29,5%), segno tangibile del ruolo di ascensore sociale giocato dal nostro Ateneo.

E' importante sottolineare come questo lavoro di pianificazione possa, oggi, partire da una consolidata tradizione di qualità riconosciuta a livello nazionale e internazionale, resa ancora più forte dal rettore che ha guidato l'Ateneo nell'ultimo sessennio, il prof. Filippo De Rossi, il cui operato ha contribuito non poco alla crescita culturale e alla solidità patrimoniale del nostro Ateneo. A lui, e alla nostra comunità nel suo insieme, al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, ai docenti ai ricercatori, un sentito ringraziamento per il lavoro fatto, che ci consente di guardare al futuro con fiducia e serenità.

Didattica, Formazione e Cultura

Formare donne e uomini in grado di operare con professionalità, passione e responsabilità in un mondo complesso e in rapido cambiamento è la nostra ragione d'essere. Ai nostri studenti vogliamo offrire percorsi formativi appassionanti e di qualità, capaci di coniugare preparazione professionale e crescita individuale, spendibili nel mercato del lavoro con prospettive di carriera soddisfacenti, oltre che percorribili in tempi ragionevolmente certi.

² <http://www.svimez.info/464>

³ <https://www.almalaurea.it/universita/profilo/profilo2017>

La realizzazione di tale visione si fonda su alcuni principi fondamentali:

- Orientamento, sia in ingresso, con la finalità da un lato di valorizzare passioni, attitudini e potenzialità degli studenti, dall'altro di individuare possibili lacune e definire iniziative formative propedeutiche all'accesso ai corsi di laurea, sia in uscita, con iniziative di placement mirate ad aiutare i nostri laureati a competere nel mercato del lavoro globale;
- Monitoraggio delle carriere, per individuare il prima possibile eventuali problemi di apprendimento e mettere in campo azioni di supporto tempestive ed efficaci sia personalizzate, come programmi di tutorato specifici, sia collettive, quali ad esempio corsi intensivi da tenersi nel periodo estivo;
- Confronto continuo con il mondo del lavoro, per favorire una migliore conoscenza e comprensione delle esigenze e delle sfide poste dai processi di innovazione tecnologica, organizzativa, economica e sociale che caratterizzano il nostro tempo, con l'obiettivo di una evoluzione continua e consapevole dell'offerta formativa;
- Integrazione di competenze ed esperienze, sia all'interno dell'Ateneo sia con altri enti territoriali, per promuovere lo scambio tra discipline diverse, valorizzare l'intreccio ricerca-insegnamento, una preziosa specificità della didattica universitaria, ed esplorare nuovi terreni di arricchimento dell'offerta formativa;
- Servizi agli studenti, per far sì che i giovani che ci scelgono possano vivere al meglio la loro esperienza di studio, lavorando sugli spazi e sulla logistica in maniera sinergica fra i Dipartimenti, ponendo al centro il rapporto interpersonale, promuovendo e incentivando meccanismi di complementarietà che vedano le associazioni studentesche e *alumni* impegnate nella creazione di servizi a valore aggiunto;
- Trasformazione degli spazi universitari in luoghi vissuti, per arricchire l'esperienza universitaria oltre i tradizionali tempi della didattica e dello studio individuale, aprendo le strutture dell'Ateneo ad iniziative culturali e di spettacolo capaci di coniugare crescita culturale e socializzazione, anche di sera e nei fine settimana, cercando di accrescere la vocazione di Benevento quale città Universitaria.

Si sente spesso affermare che la sfida del futuro si vince con capitale umano altamente qualificato. Ciononostante, i dati EUROSTAT⁴ ci restituiscono la fotografia di un paese in forte ritardo: in Italia solo il 26,9% delle persone fra i 30 e i 34 anni ha una laurea, dato peggiore dopo la Romania, a fronte di una media europea che si attesta sul 39,9%. La nostra giovane Università ha il dovere di spendere le proprie risorse e competenze per fare sì che tale dato cambi, soprattutto alla luce del territorio in cui opera, il Sannio e le aree interne della Campania, che, oltre a scontare uno storico ritardo di sviluppo, ha vissuto a partire dal 2008 una crisi economica di dimensioni epocali, a cui fa riscontro un crescente fenomeno di emigrazione e conseguente spopolamento. Un rinnovato patto tra Università e territorio è un ingrediente fondamentale per invertire la tendenza allo spopolamento e rilanciare culturalmente ed economicamente il Sannio e le aree interne.

E' nostro dovere darci una strategia di sviluppo capace di coniugare la crescita e il consolidamento dell'Ateneo con le istanze di sviluppo del territorio, istanze che riguardano non

⁴ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Educational_attainment_statistics

solo la sfera economica, ma anche quella sociale e culturale. Questa modalità di interazione fra Università e società è denominata dall'ANVUR terza missione culturale e sociale, e riguarda la produzione di beni pubblici che aumentano il generale livello di benessere della società, aventi contenuto culturale, sociale, educativo e di sviluppo di consapevolezza civile. Non solo innovazione e trasferimento tecnologico, dunque, ma anche iniziative per la crescita della responsabilità sociale, cicli di eventi culturali aperti alla città, programmi per la diffusione della cultura della sostenibilità, intesa nella triplice dimensione di sostenibilità ambientale, economica e sociale, il tutto con l'obiettivo di valorizzare il ruolo dell'Ateneo come luogo del confronto delle idee e catalizzatore delle prospettive per il futuro, libero e aperto a tutti.

L'Università, però, non può e non deve limitarsi a guardare solo al territorio di riferimento. L'azione di rilancio culturale ed economico del Sannio sarà tanto più incisiva ed efficace quanto più il nostro Ateneo saprà dare vita ad una costante revisione ed evoluzione dell'offerta didattica a tutti i livelli, un'offerta capace di riconciliare le vocazioni territoriali e l'attenzione ai fenomeni globali, la spendibilità locale e quella globale, quanto più saprà sviluppare una formazione solida e al contempo flessibile, fornendo agli studenti gli strumenti culturali, organizzativi e applicativi per affrontare problemi nuovi ed emergenti in maniera creativa, pensando fuori dagli schemi, quanto più riuscirà a creare un ambiente aperto e stimolante, capace di attrarre talenti e intelligenze, prima di tutto studenti e dottorandi, ma anche ricercatori e collaboratori.

Facciamo della nostra condizione di piccolo Ateneo in una città delle aree interne un nostro punto di forza: possiamo offrire ai nostri studenti spazi di crescita e ritmi di apprendimento e di vita che altri atenei più grandi e strutturati, immersi in contesti urbani più complessi e dispersivi non riescono a creare. E in questo ci aiuta la città che ci ospita, Benevento, con il suo ricco patrimonio storico, artistico e culturale, con la bellezza del paesaggio circostante, con la ricchezza delle tradizioni e delle culture. Benevento è già una città Universitaria, con ricadute significative sull'economia e sulla vivibilità della città, e sulla sua immagine a livello nazionale e internazionale. E' necessario impegnarsi affinché questa natura di città Universitaria sia pienamente compresa e riconosciuta, dialogando con le istituzioni e con il tessuto sociale per giungere, nel pieno rispetto delle rispettive autonomie, alla definizione di strategie e piani di sviluppo condivisi, nella consapevolezza che città, territorio e Università crescono insieme o non crescono.

Un ruolo importante, nella realizzazione di tale visione, è giocato dalla qualità degli ambienti di studio e dei servizi che saremo offrire ai nostri studenti, da quanto saremo in grado di offrire momenti di aggregazione e di socializzazione, occasioni di pratica sportiva, eventi culturali e artistici. In tale ottica, risulta fondamentale una interlocuzione attiva e propositiva con l'Azienda per il Diritto allo Studio Universitario della Regione Campania, che dal 31 Dicembre 2017 ha assunto la responsabilità di garantire un reale diritto allo studio con servizi accessori a quelli messi in campo dalle Università, prima fra tutti l'erogazione di borse di studio agli studenti bisognosi e meritevoli e il servizio mensa. A tal proposito, è utile evidenziare come l'attuale servizio di mensa risulti inadeguato alla soluzione di insediamento distribuito in città che l'Università del Sannio si è data nel tempo e va quindi superata. Diritto allo studio è anche diritto a raggiungere i luoghi dell'apprendimento in tempi ragionevoli e con mezzi pubblici, aspetto, quest'ultimo, rispetto al quale il nostro Ateneo, e più in generale il territorio in cui si colloca, registrano gravi difficoltà. E' importante lavorare di concerto con la Regione Campania, per cercare di definire interventi straordinari a favore del trasporto pubblico nel Sannio e nelle

aree interne della Campania, prerequisito fondamentale per la crescita del bacino d'utenza dei nostri corsi di studio.

Il Manifesto di Udine - G7 Università⁵ chiama le Università ad assumere un ruolo attivo nell'affrontare le nuove sfide poste dei tempi moderni, in particolare: la sostenibilità, la partecipazione democratica e la mobilità sociale, lo sviluppo economico, e la cittadinanza globale. Multidisciplinarietà e contaminazione dei saperi sono viste come la chiave per affrontare con successo tali problemi. Il nostro Ateneo è formato da tre Dipartimenti che, per ambito disciplinare delle attività svolte, per metodi scientifici e didattici applicati, per storia, presentano identità diverse. E' importante che tali diversità non diventino mai occasioni di contrapposizione o, peggio ancora, di discriminazione, bensì siano sfruttate come linfa e forza propulsiva per la contaminazione di saperi e sensibilità diverse in tutti gli ambiti di attività dell'Ateneo, didattica, ricerca e terza missione, nella convinzione che la contaminazione sia la chiave per dare risposte sostenibili alle sfide del futuro.

Ricerca, Innovazione e Trasferimento Tecnologico

Un'Università che intenda proporsi quale motore di sviluppo culturale ed economico per il territorio di appartenenza, e con esso per l'intero paese, deve essere in grado di sviluppare ricerca scientifica di qualità. E' nostro obiettivo creare le condizioni più favorevoli per la promozione della qualità della ricerca e la realizzazione di un clima intellettuale stimolante e collaborativo che restituisca a tutti, ovvero rafforzi, l'orgoglio di appartenere ad una comunità scientifica sì giovane, ma i cui meriti sono già ampiamente riconosciuti a livello nazionale e internazionale.

Tale visione trova la sua realizzazione nei seguenti principi:

- Incentivazione e sostegno della ricerca, sia di base sia applicata, con l'ambizione di raggiungere risultati scientifici di grande impatto, non solo accademico ma anche sociale e industriale, e di alimentare, al contempo, processi virtuosi di crescita delle competenze e della sostenibilità complessiva del sistema della ricerca dell'Ateneo;
- Più tempo da dedicare alla ricerca, recuperandolo alla crescente mole di adempimenti burocratici a cui sono chiamati docenti e ricercatori, mediante un piano di semplificazione dei processi e la creazione di un sistema efficace di raccolta e diffusione delle informazioni;
- Incremento della partecipazione ai bandi competitivi, attraverso la creazione e il potenziamento di servizi di supporto per la progettazione, e la promozione di un coordinamento di Ateneo capace di dare vita a gruppi interdisciplinari per affrontare aspetti trasversali delle proposte progettuali, quali, ad esempio, gli aspetti economici e quelli relativi all'impatto sociale, giuridico ed etico di nuove scoperte tecnico-scientifiche;
- Attenzione al territorio e al tessuto produttivo, promuovendo un dialogo continuo e costruttivo con le amministrazioni pubbliche, le imprese, le istituzioni culturali, gli ordini professionali, e le associazioni con l'obiettivo di creare una filiera di innovazione e trasferimento tecnologico capace di accrescere l'impatto dei nostri risultati scientifici

⁵

<https://qui.uniud.it/notizieEventi/ateneo/manifesto-del-g7-university-education-for-all-diffondere-formazione-e-mobilita>

sulla società, e di dare vita a modelli di open-innovation basati su reti di competenze capaci di coniugare la dimensione locale e quella globale;

- Sostegno alla creazione di nuove imprese e all'insediamento di realtà produttive sul territorio sannita, contribuendo, attraverso i nostri corsi di studio e di dottorato, alla creazione di una nuova leva di professionisti e imprenditori preparati, fortemente determinati, con idee e contenuti innovativi, capaci di conciliare visione e concretezza d'azione, e soprattutto vogliosi di investire sulla crescita del nostro territorio.

In un momento nel quale molti amano citare classifiche che mettono inesorabilmente sotto accusa l'Università Italiana, e in particolare le Università del mezzogiorno, voglio anch'io richiamare una classifica; si tratta di una classifica che non guarda alle singole Università, ma alla qualità della ricerca del sistema-paese: *Scimago Journal and Country Ranking*⁶. I dati Scimago collocano l'Italia tra il settimo e l'ottavo posto a livello mondiale, in maniera sostanzialmente indipendente dai parametri considerati (es. arco temporale, volume della produzione scientifica, impatto) e dalle aree disciplinari scelte. Il dato importante è che lo fa a fronte di investimenti che sono molto ridotti rispetto agli investimenti di altri paesi che la precedono, come confermato dai recenti dati del 2018 *Global R&D Funding Forecast*⁷: l'Italia investe 1,27% del prodotto interno lordo in attività R&D, a fronte di 2,84% per gli Stati Uniti, 1,97% per la Cina, 2,84% per la Germania e 1,72% dell'Inghilterra, paesi che compaiono costantemente nelle posizioni di vertice delle classifiche Scimago. Se incrociassimo i dati sulla produzione scientifica con quelli sugli investimenti e provassimo così a costruire un indice di produttività, l'Italia scalerebbe molte posizioni, come sottolineato dal capo dipartimento Giuseppe Valditara nella sua recente nota sulla valutazione dell'Università e della ricerca⁸. Purtroppo questo sistema diffuso di competenze e capacità scientifica è oggi minacciato da una retorica dell'eccellenza che si realizza troppo spesso attraverso la redistribuzione di risorse, senza dare vita a nuovi investimenti capaci di rafforzare e migliorare il sistema nel suo complesso. Questa è una politica che danneggia l'eccellenza stessa.

Il sistema Italiano della ricerca universitaria, dunque, si comporta, nel suo complesso, in maniera tutt'altro che disprezzabile, e in tale quadro generale il nostro Ateneo, che pure si trova ad operare in un contesto territoriale difficile, si colloca in maniera eccellente. A confermarlo sono, ad esempio, i risultati dell'ultimo esercizio di valutazione condotto dall'ANVUR, VQR 2011-2014, che ci vede collocati al di sopra della media degli atenei di piccole dimensioni in 3 aree per quanto riguarda la qualità dei prodotti di ricerca (in particolare, nell'area 8b, ingegneria civile, siamo secondi, mentre nell'area 12, scienze giuridiche, rientriamo nel primo quartile) e nel primo quartile in sei aree per quanto riguarda la capacità di attrarre finanziamenti da bandi competitivi, e la selezione di uno dei nostri dipartimenti, il Dipartimento di Ingegneria, quale uno dei 180 migliori dipartimenti del sistema universitario nazionale nell'ambito del Bando "Dipartimenti di Eccellenza" del MIUR. Non va però taciuto che l'ultima VQR ci consegna un quadro in leggero peggioramento rispetto alla valutazione precedente, che faceva riferimento al periodo 2004-2010.

Tale sistema diffuso di competenze e capacità scientifiche di qualità va valorizzato e difeso, perché costituisce il terreno su cui si fondano e da cui traggono linfa vitale le eccellenze. Occorre però prendere coscienza del fatto che la complessità e la dimensione dei problemi di

⁶ http://www.scimagojr.com/countryrank.php?area=0&category=0®ion=all&year=all&order=it&min=0&min_type=it

⁷ https://learn.rdmag.com/20180112_gff_2018_rd_lp

⁸ <https://www.roars.it/online/miur-anvur-ente-inquisitorio-e-burocratico-ha-instaurato-la-dittatura-della-algoritmo/>

ricerca che siamo chiamati ad affrontare, che spesso richiedono di mettere insieme team con competenze diversificate, e la scala dei progetti promossi a livello nazionale ed europeo va, in molti casi, al di là delle dimensioni dei gruppi di ricerca attivi presso il nostro Ateneo. Riconciliare la difesa di un sistema di competenze scientifiche diffuse e la necessità di scalare verso problemi e progetti di grandi dimensioni passa attraverso un sempre più forte inserimento del nostro Ateneo in reti di relazioni a livello nazionale e internazionale, allargando in tal modo l'orizzonte di riferimento e il campo d'azione.

Innovazione e trasferimento tecnologico vengono spesso invocate, e a ragione, come la leva fondamentale per rilanciare la capacità di competere delle imprese e dei territori. I risultati della ricerca sono il carburante dei processi di innovazione, ma da soli non bastano, come dimostrato dai risultati dello *Europe Innovation Scoreboard 2018*⁹ che, se paragonati ai risultati relativi alla ricerca sopra richiamati, restituiscono un quadro molto più desolante per il nostro Paese. E' necessario mettere in campo azioni mirate per cogliere appieno i potenziali effetti sul sistema produttivo e sociale delle attività e dei risultati di ricerca, e il nostro Ateneo, per le specificità dell'area di riferimento, è chiamato ad impegnarsi, con molta più convinzione e determinazione di quanto abbia saputo fare in passato, per favorire l'incontro fra il mondo della ricerca a quello delle imprese, per trasferire invenzioni o brevetti, per accompagnare le imprese nei loro processi di innovazione tecnologica, organizzative e di mercato, per promuovere nuovi progetti imprenditoriali.

Governance e Organizzazione

La governance di un'organizzazione complessa e articolata quale l'Università, fortemente ancorata a principi di partecipazione democratica e di autodeterminazione, richiede il contributo appassionato e consapevole di tutte le componenti. Ai nostri docenti, ai ricercatori, al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, a chi si sente poco valorizzato, chiediamo un rinnovato impegno di partecipazione alla vita e allo sviluppo dell'Ateneo, garantendo, al contempo, meccanismi di partecipazione, condivisione, trasparenza, semplificazione e programmazione sempre più adeguati alle nuove sfide che l'Università è chiamata a fronteggiare.

Realizzare tale visione richiede innanzitutto la condivisione di alcuni principi fondamentali:

- Senso di appartenenza, che deve coinvolgere tutti, gli studenti, il personale tecnico amministrativo e bibliotecario, i docenti, i ricercatori, i dottorandi, i collaboratori coinvolti nei progetti di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico, alimentando l'entusiasmo, la motivazione e l'orgoglio di appartenere ad un Ateneo giovane, dinamico e dalle enormi potenzialità di crescita e di sviluppo;
- Partecipazione responsabile, facendo sì che ciascuno ritrovi le ragioni del suo essere parte integrante di processi il cui successo dipende dalla responsabilità, competenza e passione con cui i singoli attori coinvolti forniscono il loro contributo, favorendo la crescita di una cultura di progetto in cui tutti si sentano impegnati verso obiettivi chiari e condivisi, superando la cultura delle divisioni funzionali rigide e del predominio dei regolamenti oggi troppo spesso imperante;

⁹ https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en

- **Sburocratizzazione e semplificazione**, nella profonda convinzione che liberare l'Università dalle rigidità della burocratizzazione spinta e dall'eccessiva regolamentazione di ogni procedura sia l'unica via per liberare tempo ed energie preziose di tutte le componenti dell'Ateneo, oggi troppo spesso sottratte ad altre attività più centrali e utili;
- **Le persone al centro**, perché il successo deriva dagli individui, dall'empatia e dalle interazioni molto più che dai processi, dalla rigidità dell'organizzazione e dalle tecnologie, perché la collaborazione produce risultati migliori della negoziazione, perché rispondere al cambiamento è più importante che seguire una procedura;
- **Trasparenza**, che deve riguardare tutte le dimensioni della vita accademica per creare un clima di fiducia all'interno dell'Ateneo e verso l'esterno, attraverso la promozione di politiche per la trasparenza dei dati e delle procedure amministrative, la condivisione dei criteri con cui vengono assunte le decisioni, la visibilità dei risultati della ricerca, delle attività di terza missione, delle attività didattiche, sperimentando approcci innovativi quali *open-data* e *open-science*.

Il sistema Universitario ha subito un processo di forte ridimensionamento, con la riduzione dei finanziamenti (lo stanziamento FFO per il 2018, in ripresa rispetto al 2017, è pari a 7.318.484.147 EURO; dieci anni prima, nel 2008, era pari a 7.442.798.709 EURO e nel 2009, ultimo anno di crescita prima della drastica inversione di tendenza, era pari a 7.513.104.173 EURO)¹⁰ e la contrazione del personale docente e tecnico-amministrativo (in sette anni, tra l'anno accademico 2010/2011 e il 2016/17 il numero di docenti e ricercatori è passato da 58.885 a 54.235, con una riduzione del 7,9%; nello stesso periodo, la riduzione del personale tecnico-amministrativo è stata del 7,5%)¹¹.

Il progressivo disinvestimento pubblico dal sistema universitario si è accompagnato ad una stagione di riforme, fra cui particolare importanza assumono la legge 240/2010, nota come riforma Gelmini, che ha comportato un ripensamento dei meccanismi organizzativi, di governance e decisionali delle Università, e il decreto legislativo 18/2012 che introduce nel sistema universitario la contabilità economico-patrimoniale di tipo civilistico, in sostituzione della contabilità finanziaria di tipo pubblico, e il bilancio unico in luogo dei molteplici bilanci autonomi dei Dipartimenti e degli altri centri di spesa. Purtroppo, l'esperienza di questi anni ha dimostrato come spesso gli interventi legislativi non sono stati tra loro ben armonizzati, né sono stati calibrati sulle specificità della missione dell'Università, come rilevato, ad esempio, dalla corte di conti, che, nel referto sul sistema universitario del Novembre 2017, rileva come "Il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale ha incontrato qualche difficoltà, aggravata da una trascrizione delle norme civilistiche non sempre coerente con la gestione di istituzioni non aventi fini di lucro e ancora dipendenti da finanziamenti statali"¹². Un eccesso di regolamentazione e burocratizzazione, unitamente a processi di valutazione e accreditamento spesso formali, vissuti dagli atenei come meri adempimenti amministrativi, non parametrati alle specificità degli atenei e dei contesti in cui operano, hanno condizionato fortemente le scelte,

¹⁰ https://temi.camera.it/leg18/post/il_fondo_per_il_finanziamento_ordinario_delle_universit_.html

¹¹ http://ustat.miur.it/media/1127/focus-personale-universitario_2016-2017.pdf

¹²

http://www.corteconti.it/export/sites/portalecdc/_documenti/controllo/sezioni_riunite/sezioni_riunite_in_sede_di_controllo/2017/referto_universita_delibera.pdf

creando non poche difficoltà di gestione e pianificazione. Lo stesso Valditara, nella già richiamata nota sulla valutazione, sottolinea come "in pratica iper-regolamentando tutti i processi si giunge, per assurdo, alla deresponsabilizzazione completa del singolo e del sistema su cui la valutazione punta l'attenzione; tutto si riduce solo al premiare il pedissequo assolvimento di tutti gli adempimenti burocratici necessari."

In questo quadro generale di difficoltà il nostro Ateneo ha saputo mantenere l'equilibrio: il bilancio è solido, grazie ad una buona performance sulla quota premiale derivante dalla valutazione della ricerca e ad una grande capacità di attrarre fondi da bandi competitivi, ed è stato confermato lo status di Ateneo virtuoso (spese di personale <80% e parametro ISEF > 1). Purtroppo, proprio in relazione a questi parametri, va registrato che un contesto di regole sempre più bizantine e opache ci ha visto assegnare, per il 2018, una percentuale di turnover inferiore alle attese. Il numero delle immatricolazioni, dopo un periodo di sostanziale stabilità, ha ripreso da quest'anno a crescere (il totale degli iscritti ai corsi di laurea triennali al 31.12.2018 registra un incremento pari a circa il 15% rispetto al 31.12.2014 e il numero di immatricolazioni cresce di circa il 20% rispetto allo scorso anno), e l'Ateneo si prepara con fiducia alla visita per l'accreditamento AVA, prevista per l'autunno 2019. L'adeguamento al mutevole quadro legislativo, però, ha registrato non poche difficoltà, prima fra tutte un eccesso di burocrazia e irrigidimento delle procedure, spesso accompagnato dalla incapacità di garantire tempi di svolgimento certi e ragionevoli, e uno scollamento fra dipartimenti e amministrazione centrale, che finisce con il rendere poco fluidi i processi gestionali e amministrativi. La necessità di garantire un bilancio in ordine ha avuto effetti negativi sulle attese di progressione di carriera del personale, sia docente sia, in misura maggiore, tecnico, amministrativo e bibliotecario, sui programmi di potenziamento dell'organico, sul patrimonio edilizio, che oggi presenta un elevato grado di invecchiamento, e sulle dotazioni strumentali dei laboratori di ricerca.

Un programma di interventi sulle strutture, sulle dotazioni di ricerca e sul personale tecnico, amministrativo e bibliotecario è, oggi, improcrastinabile. Per quanto riguarda, in particolare, il personale tecnico amministrativo, è necessario: superare il sostanziale blocco delle assunzioni degli ultimi anni, dovuto in larga misura all'assenza di piani straordinari, che hanno riguardato esclusivamente il personale docente e ricercatori; porre grande attenzione a tutti i possibili meccanismi di progressione di carriera, per non disperdere il patrimonio di conoscenze e competenze presenti in Ateneo; ridare centralità alla formazione e all'aggiornamento professionale, che deve essere sempre di più leva per la crescita personale e per il miglioramento organizzativo; incrementare le politiche tese a migliorare il benessere lavorativo e a favorire la riconciliazione tra tempi di lavoro e necessità della vita privata, sfruttando al meglio le opportunità offerte dalle recenti innovazioni legislative in materia di telelavoro e lavoro agile.

Tali interventi, vanno, al contempo, progettati con rigore, trasparenza e lungimiranza, per non compromettere gli indicatori di sistema che determinano la quota di assegnazione di risorse finanziarie sul Fondo di Funzionamento Ordinario e la capacità di reclutamento del personale (fra i principali, le spese di personale in relazione ai contributi statali e l'Indice sintetico di Sostenibilità Economico Finanziaria - ISEF). A tal fine, è necessario, da un lato, dotarsi di strumenti analitici per il monitoraggio dei costi, dall'altro, mettersi nella condizione di attrarre maggiori risorse, tenendo sotto controllo i parametri rilevanti, e preparandosi attentamente al prossimo esercizio di valutazione della ricerca da parte dell'ANVUR, i cui risultati, come si è

visto negli ultimi anni, sono un elemento fondamentale per l'accesso a programmi straordinari di finanziamento pubblico.

La crescita del nostro Ateneo deve essere fondata, sempre di più, sulla capacità d'ascolto e sulla condivisione delle scelte, anche attraverso la creazione di tavoli di confronto e progettazione condivisa con tutte le componenti della comunità accademica, docenti e ricercatori, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, e studenti. Governare insieme può, in taluni frangenti, sembrare ed essere più complesso, ma è l'unico modo per garantire lo sviluppo armonico e sostenibile della nostra Università nel quadro di ristrettezze a cui ormai il sistema, nel suo complesso, è sottoposto.

Proposte

Consolidare i punti di forza e superare le difficoltà delineate nella pagine precedenti richiede una prospettiva d'insieme di lungo periodo che miri a realizzare:

1. Una più stretta e organica collaborazione con le scuole secondarie per migliorare i processi di orientamento, anche attraverso: un tavolo di lavoro con le scuole del territorio sui temi dell'orientamento allo studio, per l'elaborazione di proposte, progetti e azioni congiunte; lo sviluppo e l'erogazione di MOOCs (*Massive Open Online Courses*) finalizzati al consolidamento delle conoscenze di base richieste in ingresso ai corsi di laurea, e quindi all'agevolazione del passaggio tra scuola superiore e Università; la definizione di un ciclo di *summer school* tematiche residenziali, riservate a studenti che abbiano concluso il quarto anno delle scuole secondarie, con l'obiettivo di fidelizzare studenti brillanti e favorire una scelta del percorso universitario più consapevole e meditata. Un'attenzione particolare merita la definizione di azioni volte al sostegno della presenza femminile nei percorsi di studio ancora oggi percepiti come tipicamente maschili, in particolare quelli a carattere scientifico-tecnologico.
2. Una didattica sempre più coinvolgente, che sappia mettere lo studente al centro dell'esperienza di insegnamento/apprendimento, amalgamando in maniera creativa conoscenze teoriche e capacità di operare su problemi di scala reale e in contesti complessi, sfruttando appieno le potenzialità delle nuove tecnologie. E' importante sviluppare canali di e-learning istituzionali, da affiancare alla tradizionale didattica frontale, con l'obiettivo di conciliare tempi di studio e di lavoro, con potenziali ricadute positive sul numero di iscritti alle Lauree Magistrali. E', inoltre, importante adoperarsi affinché i nostri studenti maturino una profonda comprensione delle implicazioni socioeconomiche ed etiche della loro professione, attraverso iniziative didattiche di natura trasversale quali corsi di etica e di educazione all'imprenditorialità.
3. Un'esperienza di vita universitaria più ricca e soddisfacente per i nostri studenti, attraverso servizi sempre più efficienti, da realizzarsi anche mediante l'uso attento e creativo delle nuove tecnologie. E' necessario procedere ad una riorganizzazione della segreteria studenti, compresi gli spazi fisici, secondo moderne ottiche di servizio. Un annoso problema è quello dei trasporti, che nella nostra provincia, per non parlare dell'intera regione, risultano particolarmente carenti: è necessario avviare un confronto con enti locali e con la Regione per definire soluzioni non più procrastinabili. E' importante incrementare la capacità di accogliere studenti fuorisede, sia potenziando le

residenze (in linea con quanto già fatto con la recente inaugurazione della residenza di via San Pasquale) sia studiando la possibilità di avviare, in collaborazione con enti, associazioni e fondazioni, programmi di *social housing* per gli studenti.

4. Un processo di monitoraggio e miglioramento continuo dell'offerta didattica, attraverso un confronto aperto con il mondo del lavoro e delle professioni e un'attività di valutazione dei corsi di laurea su base pluriennale, anche sulla base della numerosità degli iscritti, la valorizzazione di specificità e complementarietà rispetto all'offerta di Atenei vicini. Un'attenzione particolare merita il potenziamento delle iniziative didattiche di terzo livello (master e scuole di specializzazione) da svilupparsi anche in collaborazione con enti e aziende con l'obiettivo di rispondere in tempi ristretti ad esigenze formative specifiche. E' importante avviare la sperimentazione di percorsi a carattere multidisciplinare capaci di rispondere alla domanda di nuove figure professionali avanzata dal mondo del lavoro (si pensi, a titolo puramente esemplificativo, alla figura del *data scientist*, che richiede una combinazione di conoscenze e competenze diversificate). Infine, è necessario potenziare i servizi di orientamento in uscita e placement attraverso azioni integrate con le imprese e gli altri attori del mondo produttivo, non solo per favorire occasioni concrete di incontro fra domanda e offerta di competenze, ma anche per innescare processi di conoscenze reciproca capaci di contrastare i fenomeni di spopolamento del territorio richiamati in precedenza.
5. Una programmazione sistematica delle attività di formazione professionale e formazione permanente, la cui importanza, in un mondo caratterizzato dalla sempre più rapida obsolescenza di conoscenze e competenze, cresce in maniera vertiginosa, non solo quale strumento di adeguamento all'evoluzione degli scenari di lavoro, ma quale vero e proprio fattore abilitante per una piena cittadinanza attiva. Il quadro legislativo in cui si sviluppano tali attività è in rapida evoluzione e spesso risulta non completamente armonizzato (si pensi, ad esempio, ai percorsi IFTS e, ancora di più, agli ITS e alle Lauree Professionalizzanti) per cui sarà necessario un attento lavoro di progettazione per evitare duplicazioni e inefficienze.
6. L'innalzamento globale della qualità della ricerca, attraverso una politica capace di valorizzarla, sostenerla, incentivarla e divulgarla in modo efficace. E' necessario mettere in campo azioni per promuovere l'autonomia e la piena maturazione dei giovani ricercatori, e per supportare i gruppi di ricerca più giovani e piccoli e le aree dove la disponibilità di finanziamenti nazionali e internazionali è meno diffusa e la capacità di autofinanziamento è ridotta. E' improcrastinabile la definizione di un sistema organico e condiviso di valutazione della qualità della ricerca, in grado di fornire informazioni sintetiche utili alla programmazione a vari livelli, dai singoli gruppi di ricerca fino ai Dipartimenti e all'intero Ateneo; si tratta di continuare il processo già intrapreso con la creazione del catalogo dei prodotti della ricerca (sistema IRIS) e l'adesione all'accordo quadro con la CRUI e l'Università della Basilicata per l'utilizzo del sistema di supporto per la valutazione della produzione scientifica degli atenei.
7. Una più diffusa e significativa partecipazione dei nostri gruppi di ricerca ai bandi competitivi, e in particolare ai programmi comunitari, attraverso: una migliore sinergia fra diversi filoni di ricerca e diversi Dipartimenti, finalizzata a creare la massa critica spesso indispensabile per la partecipazione a tali bandi; la creazione di un'efficace struttura

tecnico-amministrativa, dotata di adeguate figure professionali, a supporto dei ricercatori, sia nelle fasi di definizione della proposta progettuale, sia nelle successive fasi di gestione e rendicontazione delle attività; programmi di formazione e informazione mirati per docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo; una migliore integrazione con agenzie e organismi di progettazione esterni.

8. Un'anagrafe della ricerca di Ateneo che consenta di censire i progetti di ricerca in tutte le fasi (dalla proposta, all'approvazione e sottoscrizione, dal monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività fino alla rendicontazione). Essa deve essere finalizzata, da un lato, a favorire la conoscenza reciproca fra diverse aree disciplinari, stimolando sinergie, e, dall'altro a dare visibilità esterna alle attività e ai prodotti della ricerca, e quindi alle competenze presenti in Ateneo, favorendo l'interazione con il territorio e con le reti di ricerca nazionali e internazionali. L'avvio del sistema IRIS per la gestione dei prodotti della ricerca rappresenta un primo importante passo in questa direzione.
9. Un livello di internazionalizzazione della ricerca e della didattica sempre più spinto, attraverso: il potenziamento e l'arricchimento dei programmi di double degree già presenti in Ateneo; il rafforzamento della vocazione internazionale dei nostri corsi di dottorato; interventi mirati a favorire scambi con l'estero di docenti, dottorandi, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario; il coinvolgimento di ricercatori stranieri nei corsi di laurea e di dottorato; la partecipazione a reti di competenze e laboratori distribuiti dei nostri gruppi di ricerca. Il successo delle iniziative di internazionalizzazione passa anche attraverso un'attività di formazione del personale tecnico amministrativo e bibliotecario, in particolare per quanto riguarda le conoscenze linguistiche, di cui l'Ateneo deve farsi carico. Un discorso a parte merita l'avvio di azioni volte alla definizione di accordi internazionali per accogliere studenti da aree in via di sviluppo. I dati UNESCO¹³ mostrano che la mobilità di studenti da tali paesi verso l'Europa è un fenomeno in forte crescita; intercettare, anche in minima parte, questi flussi, facendo leva sulla qualità del nostro sistema di didattica e ricerca e sulle caratteristiche della città che ci ospita, può rappresentare un importante fattore di crescita per il nostro Ateneo.
10. Attività di trasferimento dei risultati della ricerca al territorio e alla società sempre più intense ed efficaci, affiancando ai tradizionali progetti di innovazione e trasferimento tecnologico congiunti con imprese, enti e associazioni professionali la creazione e la promozione di laboratori e spazi di lavoro in cui realizzare la contaminazione tra ricercatori, studenti e professionisti di diversa estrazione culturale e disciplinare, favorendo lo sviluppo e l'incubazione di progetti innovativi a vocazione imprenditoriale. Un elemento importante, nella strategia di trasferimento dei risultati della ricerca, è una migliore valorizzazione delle *spin-off*, anche attraverso la creazione di servizi comuni quali, ad esempio, comunicazione, contabilità, segreteria, *scouting* di finanziamenti dedicati e supporto alla produzione e valorizzazione di brevetti.
11. Una profonda revisione del modello organizzativo dell'Ateneo, favorendo: da un lato, la transizione da un'organizzazione burocratico-funzionale, con una struttura fortemente partizionata e gerarchizzata, ad un modello a matrice, focalizzato sui processi di definizione ed erogazione di servizi di qualità per gli utenti, siano essi studenti, docenti, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, enti e organizzazioni esterne;

¹³ <http://uis.unesco.org/en/uis-student-flow>

dall'altro, l'affermarsi di un modello di direzione per obiettivi, capace di accrescere il senso di responsabilità e di appartenenza di tutti gli attori coinvolti nella realizzazione dei servizi e di adattarsi meglio ai diversi livelli di complessità, operativa e strategica, che l'Ateneo è chiamato a fronteggiare.

12. La piena valorizzazione delle diverse competenze presenti in Ateneo nell'ambito della didattica, della ricerca, della terza missione, dei compiti gestionali e istituzionali, definendo percorsi di crescita coerenti con le aspettative dei singoli e con le esigenze e le strategie organizzative dell'Ateneo. Per quanto riguarda, in particolare, il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, è necessario un maggiore e più equilibrato coinvolgimento nelle attività a supporto dei progetti di ricerca e di prestazione in conto terzi, nel rispetto di competenze, profili professionali, attitudini e aspirazioni, e una programmazione più attenta e condivisa delle iniziative di formazione e aggiornamento professionale, a cui si dovrà accompagnare un sistema di monitoraggio che consenta di valutarne l'efficacia e la qualità.
13. Migliori condizioni di vita, di lavoro e di studio per i docenti, i ricercatori, il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, i dottorandi, assegnisti, borsisti e gli studenti attraverso una rete di servizi, quali un asilo nido, aree di parcheggio e un servizio navetta che colleghi l'area parcheggio, e i terminali cittadini del sistema di trasporto pubblico, alle varie strutture dell'Ateneo. E' necessario lavorare in collaborazione con l'ADISU-RC per pervenire ad una riorganizzazione del servizio mensa che tenga conto dell'evoluzione della dislocazione delle strutture dell'Ateneo, accompagnando il transitorio con la creazione di punti di distribuzione di cestini pasto. Un'iniziativa da realizzare in tempi brevi è la creazione di un sistema di bike sharing per favorire gli spostamenti degli studenti fra i vari poli cittadini dell'Ateneo.
14. Una governance partecipata, che massimizzi il coinvolgimento di tutte le componenti dell'Ateneo, pur nel rispetto delle differenze di competenze e ruoli, prevedendo momenti di confronto e di riflessione periodici non limitati ai soli organi di governo. E' necessario superare fenomeni di scollamento fra amministrazione centrale e Dipartimenti, restituendo a quest'ultimi un ruolo più rilevante nella programmazione dell'Ateneo. Particolare attenzione merita una riflessione sul ruolo dei delegati, che va ulteriormente rafforzato, creando un migliore e più sinergico collegamento con le strutture amministrative dell'Ateneo e introducendo, per alcune aree oggetto di delega, il potere di firma nel rispetto di obiettivi collegialmente concordati e valutati.
15. Una pianificazione delle risorse lungimirante, condivisa e sostenibile, capace di assicurare condizioni di lavoro di qualità, riconoscere e valorizzare le professionalità e le competenze maturate all'interno della nostra Università, garantire a tutte le componenti dell'Ateneo una concreta possibilità di vedere soddisfatte le proprie aspettative di crescita professionale, anche attraverso percorsi formativi strutturati, bilanciare le esigenze di espansione e quelle di progressione di carriera, garantire a ciascuno la possibilità di crescere in un Ateneo che cresce. L'uso attento delle soluzioni informatiche sarà finalizzato, fra l'altro, all'automazione delle attività ripetitive, liberando in tal modo energie, competenze e risorse per le attività a maggiore valore aggiunto.
16. Luoghi e infrastrutture per la didattica e la ricerca più efficienti e decorosi, attraverso una migliore sinergia fra i Dipartimenti e tra le diverse aree di ricerca; la messa in comune di

spazi attrezzati, servizi, risorse e competenze di utilità generale; un programma pluriennale di manutenzione del patrimonio edilizio attento alla sostenibilità ambientale ed energetica delle soluzioni scelte. Rinnovare il patrimonio edilizio e potenziare la dotazione strumentale per la ricerca e la didattica richiedono investimenti molto significativi, difficilmente compatibili con i vincoli di sostenibilità del bilancio; risulta pertanto fondamentale lavorare sulla partecipazione a programmi competitivi di investimento sia a livello europeo, sia a livello nazionale e regionale.

17. Servizi più efficienti e in grado di soddisfare pienamente le esigenze e le aspettative degli utenti sia interni sia esterni, attraverso un uso attento dell'informatica che non si deve limitare ad automatizzare i processi esistenti, ma deve fungere da volano e fattore abilitante per la realizzazione di processi amministrativi e gestionali più snelli. Informazioni e dati devono essere resi disponibili a tutti i potenziali stakeholder, con l'obiettivo di aumentare la fiducia e supportare valutazioni oggettive e decisioni informate. Un obiettivo concreto da realizzare in tempi brevi è la condivisione degli atti degli organi, salvo poche motivate eccezioni, con il personale docente, tecnico, amministrativo e bibliotecario e con gli studenti.
18. Una migliore capacità di attrarre fondi, incrementando la partecipazione con successo a bandi a livello nazionale ed europeo, anche attraverso: la definizione di meccanismi incentivanti per il personale docente, ricercatore, tecnico, amministrativo e bibliotecario che contribuisce ai progetti; potenziando lo sviluppo di servizi a valore aggiunto per enti e aziende, in particolare formazione professionale, ricerca su commissione, innovazione e trasferimento tecnologico, certificazioni, prove tecniche e tarature. E' necessario dare vita a campagne di *crowdfunding*, per il supporto di specifiche attività dell'Ateneo, e di informazione capillare per incrementare i fondi del 5 per mille e favorire erogazioni liberali e acquisizione di lasciti e donazioni.
19. La promozione e il consolidamento di rapporti di rete con altre Università ed enti di ricerca pubblici e privati con l'obiettivo da un lato di dare vita ad iniziative di ricerca, didattica universitaria e formazione specialistica congiunti e dall'altro di realizzare servizi condivisi e mettere in comune risorse strumentali e competenze. Per un piccolo Ateneo come il nostro, l'esistenza di tali reti riveste un ruolo fondamentale per accedere con successo ai bandi competitivi nazionali e internazionali, per partecipare attivamente e da protagonisti alla definizione delle politiche regionali per i fondi strutturali e di investimento europei, e per dare vita a servizi più efficaci ed efficienti per studenti, personale e stakeholders esterni attraverso l'uso sinergico di risorse dei singoli nodi della rete.
20. Una rinnovata politica della comunicazione, capace di contribuire alla creazione e al rafforzamento di un brand per il nostro Ateneo, di valorizzare e dare visibilità ai risultati conseguiti nel campo della ricerca, della didattica, del trasferimento tecnologico e della formazione, di migliorare la percezione dell'Ateneo da parte degli stakeholder esterni e di contribuire a rafforzare il senso di appartenenza del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, dei docenti, dei ricercatori, dei dottorandi e degli studenti. E' necessario continuare il lavoro iniziato con la riprogettazione del portale web di Ateneo con l'obiettivo di una piena integrazione con i sistemi informativi a supporto dei processi amministrativi.

21. Un più attento e permanente supporto alla crescita del benessere della città di Benevento e di tutta la Provincia attraverso attività di terza missione sociale e culturale quali organizzazione di eventi culturali, di divulgazione scientifica, e iniziative volte ad aumentare la consapevolezza civile quali seminari e dibattiti pubblici, anche in sinergia con Associazioni ed Enti. In questo caso, e solo a titolo d'esempio, si richiama la collaborazione fra l'Università e l'associazione CADMUS¹⁴, il cui obiettivo è la diffusione della cultura musicale, che ha portato negli anni scorsi ad un ricco programma di concerti-lezione, seminari, incontri con autori e musicisti, presentazione di libri. Il già richiamato Manifesto di Udine identifica la promozione di una cultura più ampia della sostenibilità economica, sociale e ambientale quale una delle quattro priorità su cui le Università sono chiamate a dare il loro contributo. In tale ottica, oltre al rafforzamento del già ricco e qualificato programma di eventi culturali che vedono protagonista il nostro Ateneo, si intende promuovere una officina della sostenibilità e della responsabilità civile, gestita da studenti e docenti in rete con le associazioni territoriali e nazionali attive su tali temi, prevedendo che gli studenti possano realizzare attività di tirocinio sia curricolari sia extracurricolari.
22. Un rapporto sempre più sinergico con le istituzioni del territorio, nella convinzione che la nostra Università possa e debba essere il cardine dello sviluppo della città di Benevento e del Sannio. In particolare, sfruttare al meglio le risorse della programmazione europea, con ricadute significative sul territorio, richiede una visione strategica e competenze per tradurre tale visione in progetti vincenti; il nostro Ateneo deve candidarsi a svolgere una funzione di stimolo, coordinamento e supporto qualificato per la redazione e l'aggiornamento di studi strategici e progetti per lo sviluppo economico del territorio.

Considerazioni finali

A conclusione di questo programma, in cui spero di essere riuscito a tracciare un quadro chiaro della mia idea di sviluppo per l'Università del Sannio, non posso sottrarmi a qualche considerazione di carattere generale sulla politica universitaria nel nostro Paese. Come denunciato da Gianfranco Viesti¹⁵ "l'Italia ha compiuto, nel giro di pochi anni, un disinvestimento molto forte nella sua università. Si tratta di una trasformazione opposta a quella in corso in tutti i paesi avanzati".

Il Rettore di un'Università, per quanto piccola, come la nostra, ha il dovere di contribuire alla definizione di un'idea di sviluppo del sistema universitario e del Paese. E allora voglio dirlo a chiare lettere: quella che abbiamo subito negli ultimi anni non è stata una trasformazione virtuosa!

Io mi impegno, in tutte le sedi e occasioni possibili, a dare il mio contributo nel contrastare la politica di depotenziamento del sistema universitario nazionale e i fenomeni di redistribuzione delle risorse dalle università del sud a quelle del centro-nord richiamato all'inizio di questo documento. Sarò parte attiva per nel sostegno e nell'attuazione di una profonda revisione dei

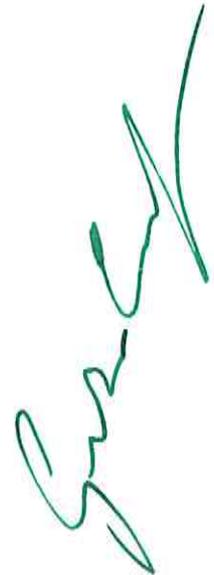
¹⁴ <http://www.cadmus.unisannio.it/>

¹⁵ "Università in declino - Un'indagine sugli atenei da Nord a Sud" A cura di Gianfranco Viesti, Donzelli Editore, Roma, 2016

meccanismi di valutazione della ricerca e della didattica, nonché dei criteri di assegnazione delle risorse, ordinarie e straordinarie, che devono essere più trasparenti, condivisi e attenti alle condizioni di contesto in cui operano le università.

Sono convinto che un paese moderno e competitivo abbia bisogno di eccellenze, ma sono altrettanto convinto che esse possano essere prodotte sistematicamente e non occasionalmente solo in un sistema di competenze e conoscenze di qualità diffuso e pervasivo. Il mio impegno è quello di contribuire a far sì che la premialità delle eccellenze non vada a discapito del sistema universitario che, al contrario, va potenziato nel suo complesso.

Ci sono molti altri temi su cui il sistema universitario, e il Paese, devono avviare una seria e profonda riflessione: la sburocraizzazione degli Atenei, la definizione di livelli standard per i servizi di diritto allo studio comuni alle diverse Regioni, un ripensamento del meccanismo dei "punti organico". Come ho scritto all'inizio, però, questo vuole essere un programma e non un manifesto elettorale, né tantomeno un libro dei sogni, per cui, su tutti questi punti, l'impegno che posso certamente prendere è quello di operare, con tutta l'energia di cui sono capace, per ridare all'Università Italiana il ruolo che le compete al servizio della crescita del Paese, alle Università del sud il ruolo di motore dello sviluppo per recuperare il divario con il resto del Paese e con l'Europa, alla nostra Università del Sannio il ruolo di officina dove i saperi si fondono e si contaminano per alimentare la costruzione del futuro.

A handwritten signature in green ink, consisting of several fluid, connected strokes, positioned on the right side of the page.