

## **“UNIRC: UN VALORE CONDIVISO”**

Linee Programmatiche di sviluppo sostenibile e partecipazione attiva

**PROF. FRANCESCO MANGANARO**

CANDIDATO A RETTORE DELL'UNIVERSITA' MEDITERRANEA DI REGGIO  
CALABRIA  
PER IL SESSENNIO 2018-2024

### **I - LE RAGIONI DI UNA SCELTA:**

1. Le utopie possibili
2. Una visione sul futuro

### **II - LA STRATEGIA PER LO SVILUPPO DELL'ATENEO:**

1. Gli studenti: inclusione, servizi ed appartenenza
2. Ridare centralità alla didattica, migliorandone qualità ed efficienza
3. Il potenziamento dell'Internazionalizzazione
4. La Ricerca ed il Trasferimento di Conoscenze: la ricchezza dei saperi e la valorizzazione dell'innovazione
5. Il Campus come Ecosistema che accoglie la sfida di ripensare e vivere l'Ateneo
6. I rapporti con il Territorio e le Istituzioni. La Terza missione

### **III - GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE E RISORSE**

1. Un modello di governo semplificato, efficace, trasparente e rispettoso della legalità
2. Le risorse umane: una comunità fondata su valori condivisi, capacità innovative, qualità e merito
3. Le risorse infrastrutturali

## I - LE RAGIONI DI UNA SCELTA:

### 1. Le utopie possibili

Cari Colleghi, Personale tecnico amministrativo e bibliotecario, Studenti,

in queste poche pagine vorrei cercare di spiegare quali siano i motivi che mi hanno indotto a candidarmi come Rettore del nostro Ateneo e quale sia il programma che propongo.

Innanzitutto, in qualsiasi circostanza è buona regola guardare alle cose “dall’alto”, inserendo le vicende individuali nel contesto più ampio in cui avvengono, affinché le proprie emozioni non prendano il sopravvento sulla realtà.

Guardare “dall’alto”, per noi, significa definire quale sia la visione complessiva nella quale trova collocazione l’impegno di tutti noi.

Il contesto globale ha imposto ai presidi culturali di ripensare la loro funzione ed il loro modo di porsi all’interno delle dinamiche socio-economiche.

Quanto alla ricerca, la diffusione delle informazioni e la velocità dei cambiamenti collettivi rendono rapidamente obsoleti i prodotti della ricerca scientifica sia nel settore tecnologico che in quello umanistico.

Quanto alla didattica, è profondamente cambiato, nell’era dei *millennials*, il modo di comprendere la realtà, sicché anche il trasferimento del sapere deve adeguarsi ai mutamenti.

In questo mutato contesto, la situazione della cultura in Italia presenta aspetti preoccupanti. Il finanziamento pubblico della cultura è gradualmente diminuito ed impegna solo il 4% del PIL, terzultimo tra i Paesi OCSE, e solo lo 0,7% viene destinato alle Università, con un investimento complessivo pari alla metà di quello della Repubblica Federale tedesca. Altri Paesi hanno, infatti, scelto di contrastare la crisi economica investendo su ricerca ed innovazione, mentre nel nostro Paese si è scelta la via opposta. Nonostante qualche segnale di diversa natura, il finanziamento dell’Università pubblica appare esiguo e rischia di mettere in ginocchio molte Università nelle aree periferiche del Paese e soprattutto nel Mezzogiorno. L’esiguità del finanziamento ministeriale e le rigide regole su costo standard e turnover impediscono progressioni di carriera e un serio ricambio generazionale per la carriera accademica dei giovani

In questo quadro generale non va dimenticata l’aumentata mobilità di professori e studenti, che può essere – se opportunamente utilizzata – una risorsa in termini di attrattività e di implementazione di nuovi corsi di laurea.

### 2. Una visione sul futuro

E’ in questo quadro generale che vanno inserite le vicende che più da vicino riguardano il nostro Ateneo. E’ possibile risvegliare passioni, idee, valori, appartenenza. E’ possibile, in un mutato contesto culturale, vivere la passione per il proprio impegno, consapevoli della dignità del proprio ruolo, della rinnovata voglia di contribuire con il proprio lavoro al miglioramento sociale, di costruire un modello di comunità in cui tutte le persone, al di là dei ruoli, si sentano valorizzate per quello che sono. E’ il benessere organizzativo – insegnano gli psicologi del lavoro – che consente a tutti di migliorare le prestazioni professionali. Allo stesso modo, la gestione consapevole degli inevitabili conflitti di interessi è elemento essenziale della crescita di un gruppo sociale.

Per questo è necessario, prima di tutto, rinnovare in ciascuno motivazioni e passioni, poiché il lavoro faticoso di ognuno ritrovi significato e senso nell’ambito di un processo di crescita collettiva.

In secondo luogo, la gestione dei conflitti può essere meglio governata attraverso più intense forme di **partecipazione** e **trasparenza** delle decisioni, stabilendo a priori regole e criteri oggettivi per le scelte da effettuare.

Una comunità che valorizzi tutti, rinnovi le passioni, premi il merito, prevenga o gestisca i conflitti attraverso la determinazione di regole e criteri: **è questo il modello che prefiguro per la gestione e la crescita del nostro Ateneo, secondo atti concreti che indicherò nei punti successivi.**

A chi pensasse che il modello proposto sia utopia ricordo che sociologi ed economisti ritengono che la **fiducia** sia il capitale immateriale più importante, che influisce sui comportamenti individuali e finanche sui mercati economico-finanziari, guidando i cambiamenti sociali, altrimenti impossibili. Le piccole e le grandi vicende della vita hanno bisogno di sogni, visioni, prospettive se non si vuole finire stritolati dalla quotidianità.

Ma questo è anche un modello che ritengo concretamente realizzabile per l'esperienza già compiuta – in più limitate dimensioni – nei ruoli istituzionali che ho fin qui ricoperto.

Ritengo che partecipazione e condivisione delle decisioni di Ateneo siano essenziali, nei modi che illustrerò in seguito. E' noto che il coinvolgimento delle persone nei processi decisionali consente di perseguire gli obiettivi proposti con maggiore efficacia rispetto a quelli "calati dall'alto" secondo visioni verticistiche del potere. Il coinvolgimento di tutti, pur comportando processi decisionali più faticosi, non solo è garanzia di democrazia, ma sviluppa il senso e la consapevolezza dell'appartenenza e, di conseguenza, costituisce incentivo alle motivazioni individuali. Senza enfasi o illusioni, con il contributo di tutti, nessun traguardo è impossibile!

E' su questi valori, visioni e prospettive che intendo proporre la mia candidatura alla Comunità accademica, caratterizzando il programma più sui metodi che sulle singole scelte.

Ciò che conta in questa, come in altre vicende elettorali che riguardano una comunità professionale, non sono tanto le singole soluzioni dello specifico caso, quanto piuttosto gli obiettivi generali da perseguire e le modalità con cui raggiungerli.

Condivisione, collaborazione, trasparenza, merito non devono rimanere vuote declamazioni, ma trasformarsi in realtà per una comunità che vuole condividere obiettivi di crescita.

## II - LA STRATEGIA PER LO SVILUPPO DELL'ATENEO:

### 1. Gli studenti: inclusione, servizi ed appartenenza

La prima missione di un Ateneo è la trasmissione dei saperi, essenzialmente rivolta ai giovani per accrescerne le conoscenze e le competenze. Ma, affinché uno studente di oggi diventi domani una persona qualificata, capace di intraprendere le proprie scelte e di rapportarsi in modo pro-attivo con il contesto in cui si troverà ad operare, è necessario, a mio avviso, guardare ad ogni studente con singolarità, apertura e progettualità.

L'attenzione agli studenti deve essere, quindi, centrale per la nostra Università e deve essere fatta di ascolto, accoglienza e servizi reali intesi a rendere il diritto allo studio un'opportunità concreta che estenda le politiche di inclusione sociale a tutti gli studenti, anche attraverso la maggiore diffusione di borse di studio per valorizzare le situazioni di merito, quelle degli studenti a redditi più bassi, degli studenti lavoratori e degli studenti con disabilità.

A questo deve aggiungersi una politica complessiva di qualità che ripensi alla vita degli studenti e ne agevoli il percorso formativo facendo sentire loro il senso di condivisione e di appartenenza. In questa prospettiva bisogna ampliare gli spazi di partecipazione, prevedendo, per esempio, ove possibile, la presenza degli studenti anche nel Presidio di Qualità di Ateneo.

In termini concreti, deve essere potenziato l'accesso ai servizi per le matricole, implementando i servizi di orientamento sul territorio e l'acquisizione delle competenze trasversali. Questo obiettivo può essere realizzato, innanzitutto potenziando **l'orientamento in entrata**, in sinergia con gli Istituti di formazione secondaria superiore, non soltanto della Città e della Provincia ma anche della Regione. Della positiva esperienza dell'alternanza scuola-lavoro, che ha visto gli studenti delle scuole superiori del territorio frequentare i laboratori dell'Ateneo, vanno monitorati gli effetti che ne seguiranno in ordine alle future iscrizioni. E, comunque, ne vanno razionalizzati i contenuti e le modalità di partecipazione.

Più in generale, bisogna prendere atto che la concorrenza tra Università richiede strumenti diversi di diffusione del nostro progetto formativo di Ateneo.

Tutti i Colleghi – con il personale tecnico amministrativo - hanno svolto in questo ambito un eccellente lavoro, ma sottoponendosi ad un impegno gravoso, eccedente le loro funzioni.

A mio avviso, l'Ateneo dovrebbe creare un pool di professionisti esperti nel settore della comunicazione e del marketing che, a tempo pieno, si occupi solo ed esclusivamente dell'orientamento, impegnando i docenti in occasioni specifiche e determinate. Un pool con competenze comunicative, psicologiche e motivazionali, attivo tutto l'anno che coinvolga le scuole superiori mettendole in rete con le realtà socio-economiche del territorio.

Si potrebbe, inoltre – come avviene in altre Università – avviare **test di preiscrizione** già al penultimo anno delle scuole superiori, al fine di fidelizzare gli studenti, ovviamente nei corsi che non abbiano il numero programmato.

Nel recente rapporto annuale del 2018, l'Istat rileva che un canale privilegiato di accesso al lavoro dei giovani laureati è l'intermediazione dell'Università, attraverso la segnalazione dei migliori studenti per stages e tirocini formativi presso le imprese. Fondamentale si rivela **l'orientamento in uscita**, il cui fine è quello di aiutare gli studenti e i neolaureati a definire il proprio progetto professionale e di carriera attraverso specifici servizi, attività e risorse volti a facilitare la transizione verso il mondo del lavoro. La ricerca di opportunità lavorative deve essere rafforzata con la partecipazione dell'Ateneo a reti locali, nazionali ed internazionali e con azioni non solo di tirocini ma anche di promozione degli apprendistato.

Si può estendere all'Ateneo la positiva esperienza attuata con i Master gestiti dai Dipartimenti: la rete di rapporti già costituita con Camera di Commercio, Confindustria, Calabria lavoro e gli ordini professionali consente reali opportunità lavorative.

Altrettanto importanti sono i servizi di **supporto allo studio**, come le attività di *counseling* e di tutoraggio, che gli studenti degli ultimi anni possono offrire ai loro colleghi più giovani, ed è quindi mia intenzione sostenere e valorizzare tali attività, come buona pratica di sostegno verso chi necessita di un contributo di tipo orientativo o di tipo motivazionale in presenza di difficoltà riscontrate durante la vita accademica.

Ulteriori facilitazioni sul territorio possono essere attivate con la sinergia di diverse realtà territoriali che assicurino concretamente una serie di *benefit* per gli studenti, dal costo dei trasporti pubblici e della mobilità sostenibile, alla ristorazione, alle attività ricreative, culturali e sportive, agli sconti reali con i negozi convenzionati, sul modello delle più moderne città universitarie europee.

## **2. Ridare centralità alla didattica, migliorandone qualità ed efficienza**

La formazione culturale e professionale degli Studenti è compito primigenio dell'Università, che è per sua natura luogo di discussione e di approfondimento scientifico nonché di insegnamento, come ci ricorda l'art. 33 della Costituzione, secondo cui "l'arte e la scienza sono libere e libero ne è l'insegnamento".

E' primario impegno dell'Università garantire uno sviluppo del pensiero critico e, al contempo, un miglioramento delle capacità analitiche e relazionali dei nostri studenti, offrendo strumenti adeguati all'inserimento nel mondo del lavoro.

Sono convinto che sull'offerta didattica si gioca il futuro stesso dell'Ateneo.

La significativa riduzione di circa il 40% degli studenti negli ultimi sei anni, al netto delle difficoltà ambientali, impone un radicale ripensamento collettivo dell'attrattività dei corsi di studio.

La prima operazione possibile, con un approfondito dibattito che coinvolga tutto il corpo docente, è verificare se si possano proporre nuovi percorsi formativi, con i docenti in atto incardinati, senza ulteriori impegni finanziari, anche attraverso collaborazioni interdisciplinari ed interdipartimentali. Percorsi nuovi ed integrati che coinvolgano docenti di più Dipartimenti, in una rinnovata offerta formativa interdisciplinare, come oggi richiesto dal mercato del lavoro.

Questo ripensamento va fatto con una particolare attenzione ai profili relativi all'internazionalizzazione dei corsi di laurea.

Fermare l'emigrazione intellettuale dei nostri giovani è possibile con una riprogrammazione dei corsi di laurea, rendendoli più attrattivi, ma fondamentale sarà intercettare l'immigrazione intellettuale proveniente dagli altri Paesi del bacino mediterraneo ed extraeuropeo, con corsi a doppio titolo e corsi di studio magistrali in convenzione con Università straniere.

Nel nostro Paese sono già 651 i corsi a doppio titolo (*double degree*) (fonte *Il Sole 24 Ore*, 28 maggio 2018) che consentono agli studenti di conseguire titoli riconosciuti in Italia ed in uno o più Paesi stranieri. La difficoltà di aprire nuovi corsi di laurea potrebbe essere superata – come avviene già in altre Università - attraverso iniziative didattiche innovative in collaborazione con Paesi extracomunitari, soprattutto dell'area Mediterranea, dando concretezza alla missione specifica presente nel nome stesso del nostro Ateneo.

Iniziative possibili anche con Paesi extraeuropei dell'altro emisfero. Una buona pratica già sperimentata nella qualità di Presidente dell'Associazione italo-argentina di diritto amministrativo e nel Master di diritto privato europeo, è l'organizzazione di percorsi di Master, i cui crediti possano essere riconosciuti in una laurea magistrale già attiva presso il nostro Ateneo. E' palese l'attrattiva di tali percorsi di studio, che consentono agli studenti di altri Paesi di conseguire un titolo di laurea magistrale frequentando un anno di master ed un anno di corso di laurea.

Per questo è necessario potenziare il servizio linguistico di Ateneo, nell'ottica di un maggiore supporto a studenti e docenti, per favorire l'erogazione di CdS in lingua straniera, e segnatamente in inglese ed ampliare i servizi di accoglienza degli studenti stranieri.

Un capitolo a parte attiene invece alla qualità dei singoli corsi di laurea.

Le politiche sulla qualità, al netto di alcune superfetazioni documentali da eliminare, costringono ad una revisione continua dell'organizzazione della didattica. Questo non solo al fine – pur rilevante – di conseguire maggiori risorse per la cospicua parte di FFO legato alle performance didattiche, ma soprattutto per soddisfare le esigenze formative degli studenti, che debbono fruire di una didattica organizzata ed efficiente.

La soddisfazione degli studenti per i nostri percorsi formativi e per la loro efficiente organizzazione è peraltro la nostra migliore forma di pubblicità per attrarre i futuri studenti!

Quanto alla qualità è già in atto nel nostro Ateneo un articolato sistema di valutazione, secondo quanto prescritto dall'ANVUR.

Si potrebbero comunque proporre alcuni correttivi su piani differenziati.

A livello nazionale, attraverso la CRUI ridiscutere con il MIUR e l'ANVUR alcuni criteri della valutazione della qualità dei corsi che spesso non tengono conto delle modalità di erogazione della didattica tra corsi di laurea differenti (scientifici o umanistici; a numero chiuso o aperto; con o senza obbligo di frequenza).

A livello di Ateneo, visti i vincoli della regolazione ANVUR, si possono proporre alcune specifiche integrazioni della disciplina vigente, quale, ad esempio come già indicato, l'inserimento di uno studente nel Presidio di qualità dell'Ateneo.

L'offerta didattica in un'Università aperta a tutti impone un giusto equilibrio tra la qualità alta della didattica e l'esigenza di recuperare coloro che presentano debiti formativi pregressi.

La qualità eccellente della didattica, aumentando la reputazione dei corsi, è elemento dell'attrattiva ed argine all'emigrazione intellettuale.

Rimane comunque, in parallelo, la necessità di interventi a favore della regolarità della durata degli studi e della riduzione degli abbandoni, attraverso la rimozione delle criticità che rallentano la progressione degli studenti in difficoltà e la previsione di piani di "recupero crediti". Dalle schede di monitoraggio emerge spesso una percentuale di abbandoni ancora alta e l'esigenza di migliorare le carriere degli studenti, specie nei primi due anni di corso.

Per recuperare questa fascia di studenti è opportuno potenziare le attività di tutorato e di **orientamento in itinere**. L'attuazione di azioni a supporto degli studenti richiede, poi, un maggiore dialogo tra Commissione Paritetica e Coordinatori dei CdS.

Una didattica "al passo con i tempi" deve caratterizzarsi per l'innovazione delle sue metodologie e per l'incremento dell'offerta formativa. Sotto questo profilo va operata una riflessione su modalità di erogazione dell'offerta formativa non convenzionali, come la didattica on line e l'implementazione di strutture digitali per e-learning, blended-learning e fruizione asincrona. Sperimentare nuove metodologie didattiche significa incorporare istituzionalmente nei percorsi formativi degli studenti iscritti a tutti i CdS competenze trasversali per gestire la complessità (soft skills, key skills, life skills, cross competencies). E' noto che i metodi di trasmissione del sapere,

resi più partecipativi, consentono di ottenere un maggiore coinvolgimento degli studenti ed una più intensa interazione con i docenti, fatte salve, ovviamente, le specificità delle diverse aree disciplinari.

A questo scopo vanno realizzati o completati, tra l'altro, i laboratori del Dipartimento di Agraria ed individuati terreni per l'azienda agraria (ad esempio, ottenendo beni confiscati alla criminalità organizzata). I laboratori di Ingegneria potrebbero essere ulteriormente ampliati e comunque sono necessari tecnici di laboratorio e risorse per la gestione dell'ampia strumentazione ivi presente. Nell'area di Architettura si potrebbe, tra l'altro, potenziare il laboratorio multimediale e quello della prova dei materiali. Il Dipartimento DiGiES avrà bisogno di strutture, aule e personale per gestire il nuovo corso di laurea in Scienze della Formazione Primaria.

Nel medio-lungo periodo, l'organizzazione dei corsi, secondo un'idea ancora da definire meglio da parte della CRUI, potrà avvenire attraverso la creazione di una rete interuniversitaria per la condivisione dei docenti.

Questa idea, mettendo in rete due o più Università, consentirà di realizzare corsi interuniversitari a "costo zero", attraverso l'utilizzazione di docenti strutturati nei diversi Atenei aderenti alla rete per coprire i SSD dei nuovi CdS che, altrimenti, non potrebbero essere attivati. Un'idea, ancora in fase di elaborazione ma che dovrà essere sostenuta a livello nazionale per sfruttare al meglio la docenza di ogni singola sede ed anche per evitare chiusure o accorpamenti di sedi universitarie.

E' pleonastico aggiungere che tutti gli interventi sulla formazione presuppongono che agli studenti sia effettivamente assicurato il diritto allo studio (art. 34 Cost.), e che le iniziative ad esso connesse - dai sussidi e dalle misure necessarie per consentire la prosecuzione degli studi agli studenti meno abbienti alle agevolazioni sulla residenza di merito e sugli alloggi - vengano adeguatamente pubblicizzate ed usufruite.

L'attenzione per le attività formative deve essere massima con riguardo al post laurea, anche perché buone prospettive successive alla laurea contribuiscono a rendere attrattivi i corsi di studio.

La formazione post laurea va integrata e sostenuta anche con uno specifico ufficio di Ateneo che implementi la progettualità dei Dipartimenti. I Master professionalizzanti hanno bisogno di una programmazione interdisciplinare e di rapporti continui con gli ordini professionali per caratterizzare la formazione secondo le richieste del mondo del lavoro. I corsi di formazione per il personale delle pubbliche amministrazioni o delle imprese private vanno incentivati, costituendo una modalità di presenza dell'Ateneo sul territorio ed una forma di partecipazione dell'Università alla crescita sociale.

I corsi di dottorato, dopo gli anni di sperimentazione dovuti ai nuovi requisiti per l'accreditamento, vanno anch'essi ripensati, quanto ai contenuti formativi che potrebbero essere maggiormente interdisciplinari. I dottorati necessitano, inoltre, di specifici interventi sotto il profilo dell'internazionalizzazione (è necessario attrarre dottorandi dall'estero e, contemporaneamente, favorire la mobilità internazionale dei dottorandi interni) e dell'incremento di collaborazioni con le aziende non soltanto territoriali.

La creazione di un'Associazione Alumni - come in altre Università - potrebbe rafforzare il senso di appartenenza e la continuità generazionale, creando relazioni tra Università e mondi professionali, intessendo relazioni per testimonianze nei percorsi formativi o anche attività di *fund raising*.

### 3. Il potenziamento dell'Internazionalizzazione

Autentico volano di sviluppo dell'Ateneo è l'apertura internazionale, che deve riguardare ogni sua dimensione dalla formazione alla ricerca, all'innovazione. E' impensabile, oggi, che un ambiente di studio e di ricerca non si confronti con altre realtà internazionali, al fine di arricchire, stimolare e rendere adeguata alla realtà globale anche l'attività di docenti, ricercatori e studenti.

Su questo profilo bisogna intervenire, per migliorare un indicatore che attualmente penalizza l'Ateneo sull'FFO, nonostante la puntuale attività dei Colleghi e degli Uffici che curano questo ambito.

Il problema – a mio avviso – attiene al fatto che l'internazionalizzazione è uno di quei procedimenti amministrativi “misti” che richiede maggiore sinergia tra la struttura centrale di Ateneo ed i Dipartimenti. Per questo la maggiore difficoltà organizzativa dovrà essere affrontata, con una soluzione integrata Ateneo-Dipartimenti per superare asimmetrie informative e consentire maggiore efficacia.

I processi di internazionalizzazione riguardano ogni dimensione dell'Università. Si è già detto quanto l'internazionalizzazione sia importante nella strutturazione stessa dei corsi di laurea, ma qui bisogna ricordare eventuali altri interventi possibili:

- **Introdurre ulteriori agevolazioni anche economiche** per studenti, dottorandi, ricercatori e docenti che effettuano periodi di studio all'estero, incrementando l'internazionalizzazione con le formule dell'Erasmus+, *traineeship* e *teaching*.

- **Creare uno sportello di supporto** che aiuti gli studenti in Erasmus ad orientarsi nelle pratiche amministrative e nella logistica (es. pratiche relative a servizi come la residenza universitaria, la sanità pubblica e, in caso di cittadini extracomunitari, anche pratiche relative all'ottenimento o al rinnovo dei permessi di soggiorno per studio).

- **Offrire spazi ed attrezzature congrui a *visiting professor*, dottorandi e studiosi stranieri**, per favorire la loro permanenza per periodi di tempo medio – lunghi presso i Dipartimenti, costituendo ciò una grande opportunità di scambio e di conoscenza per i nostri studenti.

- **Favorire l'ambientamento universitario di chi viene a studiare dall'estero**, valorizzando le associazioni studentesche che nascono o operano a tale scopo.

- **Semplificare le procedure per attivare convenzioni** con istituzioni estere volte a favorire la mobilità internazionale di studenti e docenti.

### 4. La Ricerca ed il Trasferimento di Conoscenze: la ricchezza dei saperi e la valorizzazione dell'innovazione

La recente strategia Europa 2020 fissa tra le sue priorità: “sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione” che consenta alle “idee innovative di trasformarsi in nuovi prodotti e servizi tali da stimolare la crescita e l'occupazione”.

In realtà le relazioni tra il complesso sistema della ricerca pubblica, l'Università, le imprese e i territori spesso si sono sviluppate in modo non coordinato, e l'innovazione è entrata nel linguaggio comune nel mondo universitario soltanto per la cosiddetta Terza missione.

Per di più in un quadro di scarsità di finanziamenti alla ricerca, risulta ancora essenziale non solo promuovere i processi di valorizzazione dei risultati della stessa ma anche governarli ed orientarli, proprio per poter favorire lo sviluppo locale e per attivare quelle dimensioni politiche in grado di ottimizzare la conoscenza come occasione di un nuovo sviluppo economico e sociale capace di costruire innovazione.



Cresce, dunque, la necessità di innovative forme di *governance* della ricerca in grado di proporre nuove iniziative di sviluppo, quali i *Dream team* della ricerca a cui far partecipare docenti di vari Dipartimenti per un'integrazione interdisciplinare, e la rete degli *Alumni* che (comprendendo tutti i laureati, i diplomati dei master, i dottori di ricerca e i diplomati delle Scuole di specializzazione), sia capace di favorire l'incremento di rapporti culturali e professionali con le organizzazioni private e pubbliche, italiane ed estere in grado di attivare una solida rete di persone, competenze e professionalità disponibili a supportare progetti basati su comuni valori e obiettivi.

Risulta quindi urgente:

- valorizzare la ricerca e la produzione dell'innovazione prodotta dal nostro Ateneo garantendo elevati standard, valutazioni sul merito, meccanismi partecipativi e capacità di progettazione di sistemi di integrazione con il tessuto e le istituzioni locali, nazionali ed internazionali;

- affinare le opportunità di accesso agli strumenti finanziari regionali, nazionali ed europei, a supporto della ricerca, stimolando la capacità dei docenti e dei ricercatori di tutti i Dipartimenti per realizzare *fund raising*;

- incentivare la collaborazione tra gruppi di ricerca anche multidisciplinari in grado di misurarsi con la progettazione di importanti programmi europei come Horizon 2020;

- qualificare i laboratori già presenti in Ateneo, garantendone continuità, sostenibilità e sviluppo, e nello stesso tempo favorire la creazione di nuove aggregazioni pubblico-private in grado di innescare un processo di crescita competitiva e sostenibile per la nostra Università e per il sistema occupazionale locale;

- offrire maggiore impegno nella tutela e nella diffusione della proprietà intellettuale a sostegno del processo di integrazione delle competenze e delle professionalità;

- rafforzare il ruolo dei Dipartimenti che devono programmare le attività di ricerca, verificarne i risultati e, in base a questi, assegnare le risorse;

- innovare la ricerca incoraggiando le collaborazioni trasversali fra i Dipartimenti;

- incentivare la mobilità internazionale dei giovani ricercatori;

- implementare qualità ed integrità della ricerca mediante lo sviluppo di metodiche e strumenti che garantiscano accessibilità, tracciabilità, citabilità ecc. dei risultati della ricerca;

- rendere più efficace la comunicazione e la divulgazione scientifica mediante un Centro stampa di Ateneo, che possa tornare ad essere editore di volumi scientifici.

## **5. Il Campus come Ecosistema che accoglie la sfida di ripensare e vivere l'Ateneo**

“Una comunità sana è legata tanto alla libertà degli individui quanto alla loro unione sociale”. Prendendo ispirazione da questo pensiero di Einstein, ritengo che il nostro Ateneo debba essere sempre più una comunità sorretta dai valori della condivisione, della partecipazione attiva alla vita universitaria, della collaborazione, del rispetto delle diversità, del sentimento di protezione collettiva che nasce dalla buona qualità delle relazioni umane, dove viene valorizzato il “talento” di ognuno. La nostra comunità, e l'ambiente in cui la stessa vive ed opera, deve costituire un sistema autosufficiente e in equilibrio dinamico, un Ecosistema.

All'interno della Cittadella universitaria - intendendo per tale tutti i Dipartimenti e gli Uffici amministrativi - docenti, studenti e PTA devono poter trovare quanto necessario per rendere più confortevole la loro attività quotidiana.

E' indispensabile la realizzazione e il completamento delle strade interne di collegamento e di quella di accesso dal raccordo autostradale.

Con riferimento alla crescita culturale dell'Ateneo appare opportuno favorire l'integrazione delle attività di ricerca delle diverse discipline in esso presenti, creando/rafforzando laboratori che favoriscano la contaminazione dei saperi e l'innovazione.

L'Ateneo deve essere catalizzatore per la città facendosi luogo di attrazione di iniziative culturali ed artistiche, diventando un Polo culturale di intesa con gli altri enti di riferimento della Città.

Inoltre, l'Università Mediterranea con tutte le sue strutture ed i suoi servizi dovrà costituire un polo culturale di riferimento per allievi e studiosi provenienti dalle rive meridionali ed orientali del Mediterraneo, dai paesi latino – americani (basti pensare agli importanti legami culturali già esistenti con Argentina, Brasile e Perù) e dai Paesi dell'Est Europa (Polonia e Ungheria), e dalla Cina.

Un ruolo importante potrà essere svolto sul piano dello sviluppo turistico sostenibile per la valorizzazione del territorio nel quale opera l'Università.

In questa ottica bisogna incentivare la creazione di laboratori interdisciplinari che sviluppino idee imprenditoriali nel settore del turismo, sostenibili dal punto di vista economico ed ecocompatibili sotto il profilo ambientale.

## **6. I rapporti con il Territorio e le Istituzioni. La Terza missione**

Gli spazi del pensiero e della ricerca non hanno confini, ma l'Università nasce e cresce in un territorio, da cui riceve linfa e nutrimento. E al territorio ha il dovere di restituire più di quanto riceva e di spingerne sempre più avanti l'orizzonte, con una sinergia che oggi costituisce la carta vincente nella competizione tra territori.

Si tratta di un rapporto bidirezionale, in cui il territorio offre risorse ed indica percorsi che, d'altra parte l'Università recepisce e rilancia, contribuendo a migliorare la qualità del tessuto sociale.

Le famiglie, le associazioni, le scuole, gli ordini professionali, le organizzazioni sindacali, gli enti culturali, le Istituzioni, gli Enti locali, indicano in vari modi le esigenze del territorio, di cui l'Università deve tener conto nella determinazione della sua offerta didattica e degli ambiti di ricerca prevalenti. Non è un caso che l'ascolto preventivo delle parti sociali è richiesto per l'annuale verifica dei percorsi didattici e per la proposta di nuovi corsi di laurea.

E' il territorio che offre all'Università un contesto fatto di beni materiali ed immateriali su cui svilupparsi, un ambito fatto di infrastrutture, trasporti, immobili per gli studenti fuori sede, ma anche luoghi di incontro per i giovani, attività culturali ecc. L'Università, colte tali esigenze, in un rapporto bidirezionale, offre al territorio ricerca applicata, cura del territorio, didattica di alta qualità, costituendo un presidio di alta cultura e, in territori a rischio criminalità, anche un presidio di legalità.

E' in questo ambito che si inseriscono tutte le iniziative c.d. di Terza missione, che l'ANVUR definisce come quelle azioni che producono beni pubblici che aumentano il benessere della società. Beni a contenuto culturale (eventi e beni culturali, gestione di poli museali, scavi archeologici, divulgazione scientifica), sociale (salute pubblica, attività a beneficio della comunità, consulenze tecnico/professionali fornite in équipe), educativo (educazione degli adulti, life long learning, formazione continua) o di consapevolezza civile (dibattiti e controversie pubbliche, expertise scientifica). Attività a supporto dell'imprenditorialità, di placement, condivisione di infrastrutture e

cooperazione con organizzazioni esterne, networking, partecipazione al policy making, scienza nella società, servizi alla comunità.

Particolare attenzione va dedicata alla formazione continua, ai curricula co-progettati, alle attività senza scopo di lucro con valore educativo, culturale e di sviluppo della società del capitale sociale (Public Engagement).

Mi permetto di dire che il mio programma in materia di rapporti con il territorio è la mia stessa storia. Motivi dovuti alle mie competenze professionali e consapevolezza di poter contribuire alla crescita del territorio, mi hanno portato a svolgere attività che oggi si chiamerebbero di Terza missione, d'intesa con le Istituzioni, gli ordini professionali, le associazioni di volontariato, attività senza scopo di lucro con valore educativo.

Non ricorderò qui tutte le iniziative di coscientizzazione civica, di cittadinanza attiva svolte dall'Ateneo su mia proposta a vantaggio del territorio: mi limito a richiamare i seminari sulla legalità e sulla fiducia nelle istituzioni, la collaborazione con le scuole cittadine, in particolare con il Liceo scientifico Leonardo da Vinci, presso cui eroghiamo da cinque anni – grazie alla gratuita disponibilità dei Colleghi - un corso sulla Cittadinanza consapevole per gli studenti degli ultimi anni di corso, che consente loro di acquisire CFU ove volessero poi iscriversi alla nostra Università. Nella formazione continua rientrano altresì tutte le attività volte all'aggiornamento professionale dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, quali i corsi Valore PA di cui sono responsabile scientifico.

Il passo avanti che mi propongo di realizzare in questo ambito è quello di portare a sistema le iniziative di vario genere proposte dai Dipartimenti, poiché tutti svolgono numerose e qualificate attività in questo ambito con reale coscienza civica e disponibilità gratuita.

Oltre a questa opera di raccordo interno, appare necessario che la consultazione delle parti sociali non sia sporadica o legata ad eventi particolari (l'avvio di un corso, di un master ecc.). Per questo mi sembra utile proporre un tavolo di concertazione permanente, che, con il consenso degli attori sociali del territorio, organizzi – nel rispetto dei ruoli di ognuno – iniziative comuni, individuando i campi di intervento con maggiori criticità.

In particolare, il rapporto con le Istituzioni e gli Enti territoriali va realizzato attraverso questo tavolo di concertazione, ove possano pianificarsi attività comuni con benefici dell'intera collettività locale

### III - GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE E RISORSE

#### 1. Un modello di governo semplificato, trasparente, rispettoso della legalità ed efficace per realizzare gli obiettivi strategici

Nel contesto attuale di un costante decremento della spesa pubblica per le Università, risulta più che mai necessaria una *governance* responsabile che sappia guidare verso una strategia di sviluppo che incrementi la competitività dei nostri Dipartimenti nella loro complessiva articolazione, dai docenti ai ricercatori, dal personale tecnico amministrativo agli studenti.

Mi sembra opportuno incentrare i percorsi di programmazione delle attività in modo non solo coerente con le risorse necessarie ma anche, e nello stesso tempo, in grado di caratterizzarsi come percorsi di qualità mirati a sostenere ed ampliare le attività della didattica e della ricerca, valorizzando essenzialmente le persone.

Nel rispetto delle prerogative previste dalla legge per gli organi di governo, si possono trovare modalità innovative di coinvolgimento della comunità accademica nelle scelte fondamentali e nelle dinamiche decisionali.

In questo senso il metodo di governo per realizzare gli obiettivi strategici sarà trasparente e costantemente condiviso con tutti gli stakeholder, nonché capace di semplificare i tempi dei procedimenti amministrativi e la tracciabilità dei processi operativi, per accrescere l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

E' in questo ambito che vanno declinati i già citati principi di **trasparenza** e **partecipazione**, che non vanno intesi solo come meri obblighi normativi, ma come strumenti per consentire a tutti di essere partecipi delle scelte fondamentali, aumentando così il senso di appartenenza e di motivazione all'impegno per il bene comune.

Gli strumenti concreti per dare attuazione a questi principi sono molti e di diversa natura, tra cui se ne indicano alcuni possibili, a titolo esemplificativo.

Quanto alla partecipazione:

- **Assemblea di Ateneo**, con cadenza trimestrale, di docenti, personale tecnico e rappresentanti degli studenti per discutere le linee fondamentali di sviluppo dell'Ateneo, in una logica che consenta un ampio dibattito per la costruzione comune dei percorsi decisionali;
- Costituzione di **tavoli tematici stabili** e non occasionali con tutti gli stakeholder, in un percorso condiviso che, tenendo conto delle esigenze del territorio, realizzi una vera integrazione con reciproci benefici delle parti sociali e dell'Università.

Quanto alla trasparenza:

- Attuazione del **bilancio partecipato**, attraverso forme di coinvolgimento preventivo dei Dipartimenti.
- **Pubblicazione** integrale delle decisioni degli organi di governo
- Obbligo di **pubblicazione** sul sito della trasparenza dei contributi economici erogati a qualsiasi titolo

L'**organizzazione amministrativa** è fondamentale in ogni soggetto collettivo.

Nel nostro contesto universitario è palese che tutte le attività di ricerca, docenza, terza missione possono essere efficacemente svolte ove vi sia un'adeguata attività delle strutture amministrative.

Su questo profilo si dovrà fare molto, modificando strutture, rimotivando il personale, destinandolo a funzioni adeguate alle competenze, applicando il criterio della rotazione, tenendo conto della competenza o della esigenza di svolgere nuovi compiti amministrativi.

Si dovrà procedere, innanzitutto, come peraltro è già da tempo prescritto dalla legge, a rivedere la mappatura dei procedimenti amministrativi (non essendo sufficiente a tal fine un regolamento), individuando quali possano essere semplificati e quali possano essere allocati presso i Dipartimenti, presso l'Amministrazione centrale o richiedano interventi congiunti.

La riforma dell'amministrazione, d'intesa con RSU e Sindacati dei lavoratori, appare assolutamente ineludibile, per migliorare e semplificare i percorsi decisionali, limitando oneri e complessità procedurali. Il beneficio di un'azione amministrativa più efficace sarà evidente per tutti, semplificando gli oneri per docenti e studenti.

Nella generale riforma amministrativa, la capacità manageriale di un Direttore generale, dovrà essere diretta di procedere alla corretta collocazione del personale amministrativo e bibliotecario, secondo le specifiche peculiarità di ognuno, nella consapevolezza che ciascuno può contribuire al miglioramento collettivo se opportunamente inserito in un contesto vivibile ed efficiente.

Vanno rafforzate le politiche sulla parità di genere, in cui l'Ateneo ha conseguito importanti risultati con l'approvazione del progetto GEECCO. L'impegno su questo ambito va rafforzato anche tenendo conto che il Comitato Unico di Garanzia (CUG) previsto dalla l. 83/2010 ha una composizione che non considera l'articolazione complessa di alcune amministrazioni, prima fra tutte l'Università, in cui operano studenti, personale contrattualizzato e personale docente (anche non incardinato) e crea dei problemi sotto il profilo della effettiva rappresentatività di tutte le categorie di soggetti coinvolti. Poiché la ricerca GEECCO svolta rileva una forte carenza di iscrizioni femminili alle discipline ingegneristiche, potrebbero essere introdotte misure di sostegno a tali iscrizioni.

## **2. Le risorse umane: una comunità fondata su valori condivisi, capacità innovative, qualità e merito**

L'Università Mediterranea deve mettere al centro la persona con la sua dignità, le sue attitudini, le sue abilità, le sue aspirazioni. Tutte le azioni da intraprendere devono avere, quindi, l'obiettivo comune di **valorizzare le persone** che vivono ed operano al suo interno, a tutti i livelli.

Abbiamo già detto dei servizi necessari per gli studenti e della necessità di una radicale riforma dell'organizzazione amministrativa.

Bisogna perciò illustrare quali siano le condizioni della docenza e le scelte strategiche in questo settore.

E' fin troppo nota la condizione dei docenti universitari, in un ambito in cui gli investimenti statali sono – come detto – solo lo 0,7 del PIL. In questo frangente storico si sta realizzando lo smantellamento dell'Università pubblica, così come preconizzato nella disciplina introdotta dalla Legge Gelmini, che non a caso prevedeva le federazioni di Università, date dagli accorpamenti forzati dovuti al ridotto numero degli studenti e, di conseguenza, all'esiguità dei finanziamenti.

Il riconoscimento delle Università telematiche è un altro grave colpo alle Università territoriali, soprattutto perché trattasi di una concorrenza sleale, in quanto alle Università telematiche non vengono applicati i criteri dei requisiti di docenza richiesti a quelle territoriali.

Al di là delle dichiarazioni di facciata secondo cui la diffusione sul territorio delle Università costituisce presidio di cultura (come ben dimostrato nella lezione magistrale tenuta dal prof. Paleari in occasione dell'assegnazione della laurea *honoris causa*), le condizioni finanziarie e strutturali delle Università porteranno a soluzioni estreme.

Il diritto all'istruzione è un servizio pubblico costituzionalmente garantito e tale deve rimanere!

Non è possibile trattare delle risorse umane se non affrontando, seppure in sintesi, la questione relativa alle risorse finanziarie, poiché nuove assunzioni o progressioni in carriera di docenti e personale amministrativo dipendono realisticamente dalle risorse disponibili.

A mio avviso, oltre ad un aumento dell'investimento in cultura bisognerà pensare nel medio-lungo termine a correggere/modificare il sistema di finanziamento degli Atenei.

L'applicazione del costo standard per studente se, da una parte, ha consentito di ridurre la forbice tra Atenei, dall'altro, costringe a misurare il finanziamento sul numero degli studenti. Ma se denatalità e immigrazione intellettuale diminuiscono gli studenti, la sorte degli Atenei sarebbe segnata in negativo. Ed anche l'attribuzione di punti organico senza le relative risorse necessarie è una penalizzazione.

Che non si tratti di rilievi fatui è dimostrato dalla sentenza n.104/2017 della Corte Costituzionale che ha ritenuto incostituzionale per alcuni profili il costo standard per studente universitario. Tuttavia il costo standard è stato riproposto, con alcuni criteri perequativi che ancora considerano non computabili gli studenti fuori corso e soprattutto una quota perequativa fino ad un massimo del 10 per cento rispetto al costo standard medio nazionale, in base alla diversa capacità contributiva degli studenti iscritti all'Università, determinata tenendo conto del reddito medio familiare della ripartizione territoriale, di norma a livello regionale, ove ha sede l'Ateneo. Invero, tale perequazione non tiene sufficientemente in considerazione sia le profonde differenze esistenti all'interno delle regioni italiane e la profonda distanza fra le regioni del centro-nord e quelle del sud secondo ogni indicatore socio-economico.

Gli economisti suggeriscono, a questo proposito, di utilizzare, come possibile strumento indicativo della profonda differenza esistente fra le due realtà, il cosiddetto *indice di deprivazione*, determinato dall'ISTAT, che classifica le regioni in base ad alcuni parametri relativi al disagio economico. Ponderare il costo standard universitario con questi dati permetterebbe di perequare, in maniera più corretta e più equa, nei confronti degli Atenei meridionali la quota di FFO così determinata.

Fatta questa breve ma necessaria digressione sul sistema di finanziamento, veniamo ai punti del programma relativo alla docenza.

Parto dal presupposto che devono crescere in maniera organica tutte le aree dell'Ateneo, dovendo tuttavia calibrare le risorse in maniera adeguata tra le aree scientifiche ed umanistiche premiando chi – avendo ottenuto meno risorse in questi anni – propone percorsi virtuosi.

E' ineludibile e prioritaria la questione dei docenti abilitati alle fasce superiori. Il problema ha rilievo nazionale, visto che la quantità degli abilitati è eccedente oltre ogni misura di ragionevole assorbimento in tempi brevi. La frustrazione delle legittime aspettative di carriera è un elemento grave che turba la serenità personale dei docenti e genera conflitti interni ai Dipartimenti ed agli Atenei.

Nel nostro Ateneo, negli ultimi sei anni vi sono state 37 progressioni di carriera di cui 28 da ricercatore ad associato e 9 da associato ad ordinario, ivi compresi alcuni docenti che avevano conseguito il titolo di ordinario a seguito di selezione comparativa prima delle abilitazioni nazionali.

Tenendo conto di tale parametro, la corretta esigenza manifestata dagli abilitati ed a cui bisognerà dare seguito è almeno una precisa programmazione di Ateneo delle chiamate, senza rimanere in un indeterminato limbo che provoca ancora maggiore frustrazione, non essendo definito un ambito temporale.

Tutti gli attuali abilitati potrebbero essere chiamati nel periodo del mandato rettorale. Bisognerà a questo proposito rivendicare presso il Ministero **un piano straordinario per gli ordinari**. Negli anni scorsi una boccata d'ossigeno all'esiguità delle risorse è venuta dal piano straordinario per gli associati e, più di recente, dal piano straordinario per i ricercatori. Spetta perciò ora dare seguito alle aspettative degli associati che aspirano alla progressione ad ordinario.

Bisognerà discutere sui criteri per una siffatta programmazione di Ateneo, dovendo stabilire i giusti correttivi tra una programmazione di Dipartimento ed una eventualmente integrativa da parte del Senato accademico, volta a perequare le proposte dipartimentali. Le modalità vanno definite, ma l'esigenza va soddisfatta perché legittima aspettativa di un impegno scientifico.

Non va trascurata, anzi è prioritaria una programmazione sui giovani, visto che rischiamo di perder molti eccellenti studenti o dottori di ricerca, che invece andrebbero trattieneuti. L'Ateneo deve investire le risorse disponibili per un **Piano giovani**, utilizzando risorse per borse post-doc, assegni di ricerca, ricercatori di tipo a) e b).

Vi sono, poi, altre questioni che riguardano la docenza, che dovranno essere risolte.

Se ne indicano alcune a titolo esemplificativo.

Innanzitutto, la vivibilità ed il decoro delle stanze-studio dei docenti e delle altre aule costituisce un elemento di dignità del lavoro oltre che di adeguatezza alla normativa sulla sicurezza, soprattutto per l'uso dei laboratori.

In secondo luogo, gli oneri burocratici gravanti sui docenti sono diventati eccessivi e costituiscono oramai un serio ostacolo ai compiti istituzionali della ricerca e della didattica. Perciò è essenziale l'integrazione con il personale amministrativo, in una continua collaborazione tra linee politiche indicate dalla docenza e creazione degli atti amministrativi.

Si possono attivare specifiche convenzioni per i mezzi di trasporto (ad esempio per coloro che vengono dalla Sicilia) o presso ristoranti e b&b per i colleghi che vengono da fuori Reggio.

Vi sono poi le questioni retributive e previdenziali.

Sul primo punto, la questione degli scatti biennali (che conosco per aver patrocinato negli anni scorsi un ricorso collettivo dei colleghi) va risolta indicando soglie minime di adempimento dei doveri della docenza, proprio perché si sostituisce uno scatto automatico. Altro sarebbe se volessimo fissare premialità, che richiederebbero criteri ben diversi.

Molto seria si prospetta anche la questione della ricostruzione dei contributi versati a fini pensionistici e previdenziali: su questo problema bisognerà attivare subito un'attività interna specifica.

Un'attenzione particolare meritano anche i dottorati di ricerca che rappresentano un punto di partenza per il "sistema Università", ovvero un polo di attrazione per giovani talenti. L'obiettivo è quello di creare "**dottorati innovativi**" e, soprattutto, di tipo internazionale.

Del personale tecnico amministrativo e bibliotecario ho già parlato sotto il titolo della riforma amministrativa.

Qui aggiungo che bisognerà procedere alla regolarizzazione del precariato come previsto dalla Legge Madia e comunque all'attribuzione di punti organico per nuove assunzioni, che compensino gli avvenuti pensionamenti.

### **3. Le risorse infrastrutturali**

Il patrimonio edilizio dell'Università è un bene prezioso, che l'Ateneo ha sviluppato nel tempo all'interno del territorio.

La gestione di tale patrimonio va tenuta sotto costante controllo per garantire qualità ed economicità dei servizi. La presenza in Ateneo di colleghi con competenze specifiche è di sostegno a politiche, tra le altre, di risparmio energetico, di prevenzione del dissesto idrogeologico, di prevenzione sismica, di riciclo/riutilizzo dei rifiuti, di qualità del costruito e della sua manutenzione ecc.

I lavori edilizi realizzati di recente con il finanziamento del Piano per il Sud sono certamente utili, ma rimangono alcuni consolidati problemi come, tra gli altri, la divisione di Agraria e il necessario miglioramento dei laboratori del lotto D, i laboratori e gli accessi ad Ingegneria, condizionamento del lotto D ecc..

L'eccellente opera di recupero dell'immobile di Via Roma, destinato a Collegio di merito, richiede un accordo con la Città metropolitana, che ne è proprietaria.

Bisognerà risolvere, secondo le linee indicate da tempo dal Senato accademico, la questione relativa alle opere incompiute della ex Casa dello Studente. La decisione assunta di costituire una Commissione di alto profilo tecnico per valutare se mantenere la struttura realizzata dovrà essere portata a compimento stabilendo in tempi rapidi, sulla base del giudizio tecnico, quale sia la soluzione ottimale.

**Su queste linee programmatiche chiedo il Vostro consenso. Grazie**





