

---

Ignazio Marcello Mancini

Candidato alla carica di Rettore dell'Università degli Studi della Basilicata

**Linee di programma per il rettorato 2020-2026**

***Patto per l'Ateneo per una prospettiva di sviluppo***

---

<b>Premessa</b> .....	<b>1</b>
<b>Il Contesto Finanziario dell'Università</b> .....	<b>2</b>
<b>L'Azione dell'Ateneo</b> .....	<b>4</b>
<b>La Prospettiva Futura</b> .....	<b>5</b>
<b>Gli Obiettivi e le Priorità</b> .....	<b>6</b>
<b>Il Metodo e la Strategia</b> .....	<b>7</b>
<b>Gli Interventi e le Azioni di Sistema</b> .....	<b>10</b>
<b>1. Il Finanziamento dell'Ateneo</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Incrementare il Finanziamento Ministeriale</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 Rivedere il Finanziamento Regionale</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3 Potenziare il Fund Raising</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4 Gestire l'FFO: programmare e monitorare i risultati</b> .....	<b>14</b>
<b>2. La Crescita del Personale</b> .....	<b>15</b>
<b>3. Il Riassetto Organizzativo</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 La Riorganizzazione delle Strutture Primarie</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2 La Valorizzazione del Personale Tecnico-Amministrativo</b> .....	<b>18</b>
<b>4. La Modernizzazione dei Servizi per l'Amministrazione e gli Studenti</b> .....	<b>19</b>
<b>4.1 Informatizzazione e Riorganizzazione dei Processi Amministrativi</b> .....	<b>20</b>
<b>4.2 Riqualificazione dei Servizi agli Studenti</b> .....	<b>20</b>
<b>5. Sviluppo della Ricerca e della Terza Missione</b> .....	<b>21</b>
<b>6. Revisione e Rilancio dell'Offerta Formativa</b> .....	<b>23</b>
<b>6.1 Il Corso di Laurea Magistrale in Medicina e Chirurgia</b> .....	<b>25</b>

## **Patto per l'Ateneo per una prospettiva di sviluppo**

### **Premessa**

Questo documento, sottoposto alla riflessione del corpo accademico, vuole essere uno stimolo alla discussione che nelle prossime settimane si svilupperà nella nostra comunità. Vuole contribuire ad un confronto di idee e metodi, che sarà tanto più proficuo quanto più sarà in grado di far maturare piena consapevolezza del quadro complessivo in cui l'Ateneo opererà. Non può, quindi, definirsi un programma compiuto, ma un progetto che indica una direzione di movimento, individuando principi e obiettivi e delineando alcune attività essenziali per raggiungerli.

Questi mesi convulsi stanno mettendo a dura prova l'Italia intera; in varie misure la nostra vita è cambiata, tutti abbiamo dovuto repentinamente modificare priorità, modalità di lavoro, relazioni, abitudini consolidate. La comunità accademica ha dato buona prova di sé, adattandosi al nuovo il più rapidamente possibile e provando a ridurre al minimo gli effetti negativi. Si è impegnata in uno sforzo corale generoso per evitare che l'Ateneo si fermasse e che ne derivassero danni gravi, alcuni potenzialmente irreparabili, ai nostri studenti e alle attività di ricerca in corso.

La risposta che insieme abbiamo dato ha rafforzato ancor di più in me la ferma convinzione che il principale patrimonio dell'Ateneo siano le persone che ci operano, studenti e personale universitario, e con esse l'intera comunità lucana. Anche per questo, il progetto delineato non può che essere in divenire: per definirsi compiutamente e concretizzarsi richiederà il contributo di una pluralità di persone che ne condividano finalità e metodo di lavoro.

Persone, accomunate dalla condivisione di principi e obiettivi, che vogliano cooperare nel rispetto delle idee e delle capacità di ciascuno. Persone, consapevoli

dell'appartenenza all'intera comunità accademica, che desiderino operare lealmente affinché le energie si amplifichino e possano positivamente dispiegarsi. Persone non disponibili a legittimare interessi ristretti, mossi da asfittiche logiche di appartenenza o da piccoli tornaconti personali, che distorcerebbero, compromesso su compromesso, un'azione che deve improntarsi all'interesse complessivo della comunità accademica, in primo luogo, a quello degli studenti.

Le difficoltà non devono farci paura.

Devono piuttosto stimolarci a fare meglio e di più. Se tutti insieme, anziché far prevalere lo scoramento, saremo capaci di fare appello alle tante energie, all'entusiasmo, alla capacità di sacrificio e al potenziale innovativo, sono certo che riusciremo a superare le sfide che ci attendono, anche impegnandoci a contrastare gli effetti di una politica nazionale spesso miope sul piano dello sviluppo e strabica nella distribuzione delle risorse.

## **Il Contesto Finanziario dell'Università**

Il nostro Paese sta ancora attraversando una crisi economica iniziata oltre un decennio fa. Una crisi che sembra essere strutturale e che ha ormai investito l'intero tessuto sociale, acuendo diseguaglianze che penalizzano interi territori, molti dei quali rischiano una irreversibile marginalità. Una crisi che purtroppo, almeno nel breve termine, rischia di aggravarsi ancor di più.

Nell'ambito che più direttamente riguarda gli atenei, complice una ben orchestrata strategia di delegittimazione dell'Università, spinta ben al di là delle responsabilità che pur, specie in passato, non sono mancate, abbiamo assistito ad una progressiva contrazione dei finanziamenti al sistema universitario. Il Fondo di Finanziamento Ordinario nel biennio 2018-2019 si è attestato attorno ai 7.400 Meuro, dopo essere stato per un decennio nell'intervallo 6.700-7.000 Meuro, riavvicinandosi così ai 7.500 Meuro del 2009, anno in cui ha toccato il suo massimo valore. Per molti atenei, tuttavia, le cose sono migliorate solo in apparenza: la possibilità di nuove assunzioni o di avanzamenti di carriera e la ripresa delle dinamiche stipendiali non si sono oggi

tradotte in maggiori risorse, se si fa eccezione per i piani straordinari per i professori di II fascia e i ricercatori a tempo determinato, ma sono state interamente scaricate sui loro bilanci.

L'impatto dei tagli finanziari, tradottisi in una drastica riduzione del personale (dal 2010 al 2018 sia i professori e ricercatori sia il personale tecnico amministrativo sono complessivamente diminuiti di quasi il 9%), accompagnato dall'incremento degli adempimenti cui l'Università è stata progressivamente chiamata (ne sono un esempio l'accreditamento dei corsi di studio e della sede, la valutazione della ricerca, l'adozione del bilancio unico e della contabilità economico-patrimoniale) e da un eccesso di regolamentazione e di formalismo amministrativo, ha avuto e continua ad avere un grave effetto sulla tenuta dell'intero sistema universitario.

C'è purtroppo di più. E ci riguarda ancor più da vicino.

Un'ipocrita retorica dell'eccellenza, tradottasi in parametri per l'allocazione delle risorse avulsi dai contesti sociali, economici e infrastrutturali dei territori, ha fatto sì che alla decennale diminuzione dell'FFO si sia aggiunto un progressivo travaso di risorse, finanziarie e umane, dagli Atenei del Mezzogiorno a quelli del Nord-Centro. Il nostro FFO è sceso nel decennio da 34,8 Meuro a 31,0 Meuro; rispetto all'ipotesi di invarianza dell'FFO dal 2009 ad oggi, abbiamo subito una perdita di finanziamento cumulata pari a 30,5 Meuro: un'enormità!

La lettura di questi dati è di per sé preoccupante per un Paese che, pur in ritardo sul piano della formazione terziaria (in Italia nella fascia 30-34 anni solo il 27% ha una laurea a fronte di una media europea del 40%), continua a non investire sulla qualificazione del proprio capitale umano. Né adotta misure per contrastare l'imponente migrazione studentesca, che impoverisce i territori di risorse economiche e, soprattutto, li priva di quelle intelligenze su cui dovrebbe fondarsi il rilancio: nel 2017, 175.000 studenti, pari al 25% degli iscritti totali, si sono spostati dal Sud al Nord-Centro; dalla Basilicata l'esodo è stato percentualmente più rilevante superando il 40%.

In questo quadro è stato ed è essenziale il contributo annuo di 10 Meuro erogato dalla Regione Basilica per effetto della L.R. 33 del 30.12.2010 e del relativo piano dodecennale 2013-2024; tuttavia, la sua finalità originaria, tutta tesa allo sviluppo, è stata in buona parte distorta per sopperire all'effetto congiunto della riduzione dei fondi statali e all'aumento di costi in larga parte non comprimibili oltre un certo limite (personale, funzionamento, servizi primari).

## **L'Azione dell'Ateneo**

Nel contesto difficile sopra delineato, l'Ateneo, pur con grandi sacrifici, ha tuttavia continuato a svolgere con onore il ruolo assegnatogli dalla legge istitutiva.

I nostri corsi di laurea e laurea magistrale hanno superato con buon successo l'accreditamento ANVUR, rispondono abbastanza bene alla domanda formativa e si stanno aprendo alla collaborazione con altri atenei italiani e stranieri. I dottorati di ricerca, grazie ad una dotazione di borse di studio solo in parte finanziate dal Ministero, hanno finora consentito di tener viva la formazione più avanzata per i giovani più brillanti, perseguendo in molti casi l'integrazione tra ricerca e mondo del lavoro.

I nostri gruppi di ricerca vedono spesso coronata da successo la partecipazione a bandi competitivi per l'acquisizione di finanziamenti. Particolarmente rilevanti sono stati i risultati conseguiti nel PON R&I e nei programmi quadro UE, così come per il reclutamento di giovani ricercatori AIM. Promettente è l'inserimento a pieno titolo dell'Ateneo nelle azioni previste dalla Smart Specialization Strategy (S3) in ambito FESR.

Parimenti non trascurabile è la capacità di attrarre finanziamenti per lo svolgimento di ricerche direttamente commissionate da soggetti pubblici e privati che alimentano il trasferimento tecnologico.

L'Ateneo, inoltre, sta capillarmente rilanciando la propria presenza, non solo accompagnando l'attività delle pubbliche amministrazioni ma anche coinvolgendo la cittadinanza lucana; numerose sono le attività di public engagement messe in campo,

che vedono aumentare con crescente successo la partecipazione e l'interesse dei cittadini.

## **La Prospettiva Futura**

Abbiamo vissuto, dunque, un decennio complicato sia sul piano nazionale sia, e ancor di più, nel nostro Ateneo. L'azione dei rettori ha dovuto giocoforza concentrarsi sul consolidamento del bilancio e il reperimento delle risorse economiche necessarie alla sopravvivenza dell'Ateneo. Questo processo ha raggiunto un punto di compimento con l'approvazione del Bilancio unico di previsione per il triennio 2020-2022, che espone una prospettiva di pareggio senza il ricorso alle riserve di patrimonio netto o agli avanzi delle Strutture Primarie, e con l'approvazione del Bilancio consuntivo del 2018, che ha evidenziato un incoraggiante risultato positivo esponendo un utile prossimo a 1 Meuro.

Tale situazione rappresenta innegabilmente un elemento positivo ed un punto di partenza; nasconde però anche elementi di complessità e preoccupazione per la prospettiva futura. Uno dei principali è costituito dalla dotazione di personale: l'organico conta 330 tra professori e ricercatori (di cui 28 RTD a) e 266 unità di personale tecnico-amministrativo (comprendendo i reclutamenti in corso), 2 dirigenti e 10 collaboratori esperti linguistici; il triennio 2020-2023 vedrà il pensionamento di 15 professori o ricercatori, 24 unità di personale tecnico-amministrativo e 2 collaboratori esperti linguistici. Il bilancio previsionale triennale, purtroppo, non ha potuto considerare alcuna spesa per nuove assunzioni: lascio a chi legge la riflessione su cosa possa significare una perdita di risorse umane di questa entità.

E, tuttavia, pur in una situazione oggettivamente complicata, la comunità accademica mostra una vitalità che le consente di operare e conseguire risultati. Credo che ci sia la volontà di non arrendersi e, in adempimento del mandato sul quale l'Ateneo è nato, di continuare a contribuire allo sviluppo del Paese. Credo che sia ancora diffusa la consapevolezza di quanto la nostra azione sia importante per tentare di

contrastare l'impovertimento culturale, lo smagliarsi del tessuto sociale, l'esodo dei giovani che sono le nostre risorse più preziose.

In questo quadro, io penso che dobbiamo ragionare **coraggiosamente** sulle **prospettive di sviluppo** dell'Ateneo.

A mio avviso, **coraggio**, **prospettiva** e **sviluppo** devono essere le parole chiave del prossimo sessennio, con l'obiettivo di portare a compimento, e laddove necessario reindirizzare, il processo di trasformazione dell'Ateneo iniziato ormai da un decennio.

## Gli Obiettivi e le Priorità

Per delineare più dettagliatamente le priorità d'azione dell'Ateneo, una prospettiva complessiva di sviluppo può essere sinteticamente declinata in:

- **prospettiva di sviluppo per l'assetto organizzativo**, che includa una riorganizzazione della governance e della struttura amministrativa dell'Ateneo che consentano di valorizzare energie e idee che rendano più efficiente la gestione dell'Ateneo;
- **prospettiva di sviluppo per servizi all'amministrazione e agli studenti**;
- **prospettiva di sviluppo per la ricerca e il trasferimento tecnologico**, che includa prospettive per lo sviluppo dei servizi alla Ricerca, tra i quali è essenziale il supporto al fund raising, e di azioni finalizzate ad incidere significativamente nella individuazione degli obiettivi strategici dei programmi di finanziamento, dei processi attuativi e delle azioni a sostegno della crescita del territorio;
- **prospettiva di sviluppo per la didattica e la formazione**, che includa prospettive di ampliamento e riqualificazione dell'offerta formativa, promozione di metodologie didattiche innovative, allargamento dei servizi orientati alla formazione continua e al public engagement.

È evidente che porsi in questa prospettiva non può prescindere da due elementi essenziali. Due elementi che si intrecciano e si influenzano mutuamente, rappresentando gli strumenti principali su cui far leva per invertire la tendenza:

- **l'incremento del finanziamento complessivo**, che deve essere strutturale e poggiato su più assi;
- **la crescita del personale**, intesa come interventi mirati di reclutamento, progressione e qualificazione sia per il corpo docente sia per il personale tecnico-amministrativo.

## Il Metodo e la Strategia

Ancora prima di discutere le azioni concrete per il raggiungimento di queste priorità, voglio evidenziare che a mio parere, nella situazione in cui ci troviamo, per il raggiungimento di questi obiettivi è essenziale la riscoperta del **senso di appartenenza all'Ateneo** da parte di tutta la comunità accademica e l'interiorizzazione del fatto che il rilancio deve essere la priorità per tutti. Paradossalmente, il difficile momento che stiamo vivendo ci ha mostrato che questa prospettiva non è irrealistica, se sapremo mantenere nel tempo lo spirito con cui oggi lo affrontiamo.

Questi anni per noi non sono stati caratterizzati solo dalla riduzione progressiva del finanziamento ministeriale e dai complessi cambiamenti normativi, ma anche dall'emergere di atteggiamenti potenzialmente deteriori, stimolati dal clima di incertezza e dalla sensazione di "accerchiamento" che affligge il mondo accademico italiano.

In poche parole, nel personale docente si è andata diffondendo una deleteria **cultura dell'individualismo**, incentivata dai meccanismi di progressione della carriera e dalla competizione per risorse sempre più limitate. Nel personale tecnico-amministrativo, invece, si è diffusa una **cultura dell'amministrazione conservativa**, in alcuni casi addirittura "difensiva", dovuta al crescente carico di adempimenti e responsabilità cui far fronte e alla prospettiva di dover affrontare da soli ed in prima persona le conseguenze di decisioni e scelte procedurali, rese difficili da un quadro normativo complesso e in continuo cambiamento. Un fardello pesante, ulteriormente gravato sia dagli effetti del blocco sostanziale delle progressioni e della mancanza di

meccanismi premiali che riconoscano le effettive situazioni di merito, sia da una incompleta definizione di ruoli, compiti e responsabilità. Infine, nella comunità degli studenti e delle famiglie, a causa della cattiva percezione esterna delle dinamiche universitarie, c'è il rischio che si instauri una **cultura della residualità** e cioè l'idea che si iscrive al nostro Ateneo, in gran parte chi non ha la possibilità di optare per altre alternative.

In una struttura complessa com'è l'Ateneo - che, ribadisco, ha come suo principale patrimonio le persone che vi operano, le loro qualità, che sono un insieme di competenze, capacità, aspirazioni, sentimenti - ciascuno dei fenomeni richiamati è un virus che corrode e alla lunga distrugge dall'interno il tessuto della comunità accademica; la loro combinazione, se non contrastata, è in grado nel tempo di produrre molti più danni dei tagli all'FFO.

Io credo che la priorità di questi sei anni debba essere la costruzione di un **Patto per l'Ateneo** tra tutte le sue componenti vitali - docenti, personale tecnico-amministrativo, famiglie e studenti - un patto centrato attorno agli obiettivi di prospettiva e sviluppo elencati sopra e, in sintesi, attorno all'obiettivo complessivo di rendere ancor più incisiva l'azione dell'Ateneo verso il perseguimento della sua missione fondante.

A costo di sembrare visionario, vorrei che nel nostro Ateneo i docenti e il personale tecnico-amministrativo si sentissero costantemente parte di un **progetto condiviso**, in cui è dichiarato ed evidente a tutti che lo sviluppo di carriera di ciascuno è legato al raggiungimento di obiettivi comuni e in cui chi contribuisce al progetto non viene lasciato indietro.

Vorrei che riuscissimo a superare le culture dell'individualismo e dell'amministrazione conservativa per proiettarci in una **cultura della cooperazione responsabile**, che riscoprissimo il valore delle missioni che accomunano tutto il corpo accademico, l'orgoglio di poter concorrere assieme alla loro realizzazione, il coraggio delle scelte, il rispetto del lavoro di chi ci è accanto, la capacità di condivisione delle responsabilità, il riconoscimento dei meriti, il rifiuto di ogni forma di discriminazione.

Io credo che proprio la risposta del nostro Ateneo nel periodo di emergenza che stiamo vivendo abbia dimostrato che è possibile stringersi intorno ad un progetto comune, superando divisioni, spesso fittizie, e provando ad elaborare una sintesi delle differenti esigenze e sensibilità. Siamo stati capaci di riscoprire la nostra vocazione alla cooperazione responsabile per elaborare soluzioni specifiche in risposta ad un'emergenza: dobbiamo ora sfruttare questa vocazione per dare forma al nostro agire quotidiano.

E vorrei che la nostra offerta al territorio si caratterizzasse per le proprie specificità e che le **famiglie e gli studenti ci scegliessero** perché quella cosa e quell'altra le sappiamo fare bene, a volte meglio di altri e che le organizzazioni del territorio si rivolgessero a noi per cooperare nello sviluppo di temi e progetti comuni in cui abbiamo dimostrato di essere bravi.

La trasformazione del sistema universitario italiano nell'ultimo decennio ha stravolto le dinamiche a cui molti di noi erano abituati. Per questo, il disegno originale dell'Ateneo regionale come presidio di sviluppo e coesione – che, al di là degli slogan, resta di straordinaria attualità – necessita della ricerca di una maggiore efficacia nella sua attuazione e della sempre maggiore affermazione del nostro ruolo di Ateneo quale parte integrante del sistema universitario nazionale.

Negli ultimi anni abbiamo dedicato moltissime energie per stratificare, nella percezione del territorio, l'importanza del ruolo svolto dall'Ateneo; dobbiamo continuare il percorso e dobbiamo ulteriormente sostanziare, strutturare, comunicare e rivendicare la nostra missione e la nostra azione. In tal senso, questa sfida resta ancora ampiamente da vincere. Al patto per l'Ateneo, infatti, non possono essere estranei gli enti territoriali, in primis la Regione e i Comuni di Potenza e Matera, al fine di definire percorsi di sviluppo condivisi che mettano a sistema le nostre tante capacità e sappiano valorizzare e rendere più attrattivi e effettivamente fruibili i nostri poli universitari: penso in particolare alla residenzialità, al trasporto pubblico, alla presenza di spazi per la cultura e il tempo libero. Dobbiamo immaginare insieme il futuro, guardando alla nostra condizione di piccolo Ateneo come ad una

opportunità: rispetto a sedi universitarie di maggior dimensione, dobbiamo poter offrire agli studenti maggior attenzione alle loro esigenze di apprendimento, spazi di studio e di socializzazione diffusi nei campus e nelle città, servizi più calibrati sulle loro necessità e, ai soggetti economici e agli altri enti di ricerca, i vantaggi di una filiera operativa corta ed efficiente.

Molti degli obiettivi esposti, però, sono conseguibili se, da parte dell'intera comunità lucana cui anche noi apparteniamo, c'è una reale presa di coscienza del legame a doppio filo tra i destini dell'Ateneo e quelli del Territorio e si comprende che una prospettiva complessiva di sviluppo va perseguita assieme, nella consapevolezza che qui, in Basilicata, Territorio e Università crescono assieme oppure semplicemente sono condannate ad un comune declino.

In altre parole, se mi è difficile pensare all'azione dell'Ateneo senza il sostegno della Regione, mi è impossibile immaginare il futuro della Basilicata senza l'azione dell'Ateneo; e credo che questo, in ultima analisi, sostanzi il nostro ruolo nello sviluppo del Paese e possa darci la misura di quanto siano importanti i compiti che svolgiamo.

## **Gli Interventi e le Azioni di Sistema**

Piuttosto che pretendere di toccare i tantissimi ambiti di intervento dell'azione rettorale, in questo paragrafo provo a tratteggiare quelle che penso siano le priorità da cui partire per dare concretezza agli obiettivi esposti sopra.

### **1. Il Finanziamento dell'Ateneo**

L'Ateneo è sottofinanziato e questo problema ci ha condizionato per troppi anni. Come in parte detto, le cause principali vanno ricercate nella continua riduzione dell'FFO, con un decremento medio annuo dell'ordine di quasi 0,5 Meuro, nella rigidità dei costi complessivi per il personale che tendono progressivamente ad aumentare, nonostante i pensionamenti, per effetto di maggiori oneri non riconosciuti dal Ministero, quali gli incrementi ISTAT, la progressione delle classi

stipendiali per professori e ricercatori e gli aumenti legati al rinnovato contratto nazionale per il personale tecnico amministrativo, nella crescita dei costi di funzionamento, nella sostanziale impossibilità di incrementare apprezzabilmente la tassazione studentesca, anche per gli effetti della no-tax area, le cui minori entrate sono solo in parte compensate dal Ministero. Il sottofinanziamento, di conseguenza, è il problema da cui partire per poter anche solo ragionare su una qualsiasi prospettiva di sviluppo.

Per risolvere questo problema è necessario mettere assieme azioni finalizzate all'allargamento del finanziamento e alla razionalizzazione e al contenimento dei costi. Questo è indispensabile, da una parte, per consentirci di programmare investimenti per le altre azioni tratteggiate in questo documento e, dall'altra, per dare risposta alle condivisibili istanze di sviluppo di carriera del personale docente e tecnico-amministrativo.

### **1.1 Incrementare il Finanziamento Ministeriale**

Da qualche tempo, seppur ancor timidamente, il tema del sottofinanziamento dei piccoli Atenei è all'attenzione della CRUI e del Ministero. La maggior parte di essi ha sede nel Mezzogiorno e non sono pochi quelli che insistono su territori svantaggiati per condizioni socio-economiche, infrastrutturali e demografiche. In taluni casi, le spese per il personale sono pericolosamente prossime, talvolta anche superiori, all'FFO.

Per quel che ci riguarda in modo più diretto, nell'avvio del confronto tra Ateneo, Regione e Ministeri, finalizzato a verificare le condizioni per l'apertura del Corso di Studi in Medicina e Chirurgia di cui discuterò più specificamente, la situazione del nostro Ateneo è stata portata all'attenzione dei tavoli istituzionali statali e regionali. Qui l'azione di sensibilizzazione e di stimolo deve essere continua. In tutte le sedi, in primis CRUI e Ministero, sarà fondamentale l'impegno a promuovere una più equa politica di incremento e distribuzione delle risorse, non in una logica di supporto alla sussistenza, ma con il più alto obiettivo di salvaguardare l'esistenza stessa del sistema universitario nazionale. La stessa legge 240/2010, d'altro canto, all'art.1 riporta "Il

Ministero, nel rispetto della libertà di insegnamento e dell'autonomia delle università, indica obiettivi e indirizzi strategici per il sistema e le sue componenti... ne verifica e valuta i risultati... garantendo una distribuzione delle risorse pubbliche coerente con gli obiettivi, gli indirizzi e le attività svolte da ciascun Ateneo, nel rispetto del principio della coesione nazionale, nonché con la valutazione dei risultati conseguiti". Questo, a mio avviso, significa anche che un sistema di premialità e di sostegno alle eccellenze non possa essere fine a sé stesso, ma debba poggiarsi su politiche che tendano ad attenuare le diversità di contesto, nella consapevolezza che quanto più diffusa è la qualità dell'intero sistema tanto più fertile è il terreno su cui le eccellenze possono nascere e radicarsi.

Il Paese è fatto di aree forti, aree deboli, aree marginali, di territori che vedono incrementare i livelli demografici e occupazionali e di altri per i quali lo spopolamento e la disoccupazione giovanile sono una piaga. Il Paese, dunque, ha bisogno di un tessuto connettivo che, armonizzando esigenze, istanze e vocazioni molto diversificate, eviti l'esplosione delle contraddizioni, salvaguardando appunto la coesione nazionale. Il sistema universitario nazionale nella sua organicità, fatta di differenze anche profonde, tra Atenei secolari e recenti, grandi e piccoli, finanziariamente floridi e problematici, è parte essenziale di questo tessuto. Esso deve tornare a rivendicare il suo ruolo di soggetto preposto alla promozione e allo sviluppo della ricerca, all'elaborazione e alla trasmissione delle conoscenze, che lo ha visto, con altri, assolvere alla funzione di "ascensore sociale" che ha rappresentato uno dei motori principali per il progresso del Paese.

E, quale componente, piccola per dimensione ma non per rilevanza dei fini, noi dobbiamo rivendicare in ogni occasione il diritto a svolgere il nostro compito.

## **1.2 Rivedere il Finanziamento Regionale**

È necessario proseguire e intensificare il confronto con la Regione. Riconosciuto il contributo essenziale del finanziamento regionale nell'azione dell'Ateneo, si deve prendere atto della necessità di incrementarlo e stabilizzarlo sul medio periodo, per continuare a garantire quella sicurezza finanziaria, senza la quale non può esserci

sviluppo e programmazione di investimenti, ma mera sopravvivenza e lenta decadenza.

Bisogna partire dalla necessità di avviare una rinnovata fase di collaborazione che sia in grado di incidere sul reale progresso del territorio, non guardando solo alla sfera economica ma anche, e direi soprattutto per quanto ci riguarda, a quella sociale e culturale. E avere consapevolezza che il finanziamento annuale erogato dalla Regione non è un contributo a fondo perduto o un sussidio di povertà: per la comunità lucana è un vero e proprio investimento sul presente e, cosa ancor più importante, sul futuro.

Sul piano sociale e culturale, i risultati sono così palesi che credo non sia necessario richiamarli in questo documento. Sul piano economico, annualmente la spesa diretta dell'Università in stipendi e acquisti di beni e servizi ammonta a circa 60 Meuro; tale spesa genera un impatto indiretto ed indotto pari a ulteriori 180 Meuro, di cui due terzi sul sistema economico regionale. Inoltre, considerando la spesa media annua sostenuta per studente fuori regione, la presenza dell'Ateneo evita un esborso prossimo a 40 Meuro annui alle famiglie lucane. Infine, sul piano dell'occupazione si può stimare che, in aggiunta ai suoi 600 dipendenti diretti, l'attività dell'Ateneo mobiliti altre 500 unità lavorative all'interno del sistema economico regionale.

La legge regionale per il sostegno all'Università deve, dunque, essere rivista prevedendo un incremento significativo del finanziamento e il rinnovo dell'attuale piano dodecennale che si concluderà nel 2024; vanno d'altra parte perseguite, ogni qual volta possibile, quelle utilissime azioni di accompagnamento come, ad esempio, il finanziamento delle borse di studio per i Dottorati di Ricerca.

Sarebbe opportuno che il confronto per il finanziamento regionale fosse inserito in un contesto più ampio Ateneo-Regione-Ministero, in modo che la legge regionale possa ulteriormente rafforzare le istanze rivolte al Ministero.

### **1.3 Potenziare il Fund Raising**

Resta però vero che il fondo di finanziamento ordinario e gli addentellati regionali, anche in una prospettiva di aumento degli importi, nel futuro prossimo continueranno ad essere condizionati all'obiettivo fondamentale di coprire le spese di personale, ancorché in un quadro di crescita che consenta nuove e qualificate assunzioni e dia risposte concrete alle meritate progressioni di carriera. E questo, purtroppo, sembra ancor più plausibile in conseguenza dei grandissimi sforzi che l'intero Paese sarà chiamato a compiere per far fronte ai danni, ancora non compiutamente valutabili, che questo drammatico momento avrà provocato. È quindi cruciale che l'Ateneo aggredisca, in modo ancora più strutturato, tutte le opportunità di fund raising che consentano di aumentare le entrate.

L'esperienza di questi anni della programmazione comunitaria 2014-2020 e la capacità di intercettare finanziamenti alla ricerca da parte di soggetti pubblici e privati, dimostrano che sono numerosissime le opportunità concrete di raccolta di fondi da progetti. Oltre all'ovvio obiettivo di finanziare l'attività di ricerca dei gruppi, è indispensabile che queste attività diventino parte di un ragionamento più strutturato di programmazione delle risorse dell'Ateneo, ad esempio, cogliendo tutte le opportunità di reclutamento che alcune di esse offrono.

### **1.4 Gestire l'FFO: programmare e monitorare i risultati**

Credo sia ormai ineludibile rendere strutturale un sistema di programmazione e monitoraggio delle prestazioni, con particolare riferimento a tutti gli aspetti che si traducono nell'attribuzione delle varie quote dell'FFO. Gli indici elaborati del Ministero per la valutazione continua di didattica, ricerca e terza missione, servizi agli studenti, reclutamento, sono da questi continuamente misurati e concorrono a quote non marginali del finanziamento nazionale.

È quanto mai necessario che l'Ateneo abbia sistematicamente cognizione del livello su cui si va via via collocando rispetto all'attuazione delle azioni e al raggiungimento degli obiettivi. Solo avendo dati monitorati e registrati in maniera affidabile, è possibile programmare consapevolmente e misurare gli scostamenti rispetto a

quanto atteso. In questo modo, non solo si sarà in grado di avere strumenti oggettivi che ci orientino nel percorso aiutandoci a calibrare le priorità, ma si riuscirà, con ogni probabilità, ad intercettare maggiori risorse.

## **2. La Crescita del Personale**

Ho più volte detto che il principale patrimonio su cui può contare l'Ateneo sono le persone; ciascuna possiede competenze, capacità, aspirazioni, sentimenti. Ciascuna persegue legittimamente un proprio percorso di crescita, che si riguarda anche con la progressione della carriera professionale. La qualità con la quale l'Ateneo può svolgere le sue missioni dipende, quindi, in grandissima parte da quanto chi ci lavora, oltre a sentirsi pienamente partecipe, si senta soddisfatto delle opportunità di crescita che gli sono offerte.

Riguardo al personale docente, sono molte le aspettative di progressione da parte dei ricercatori di ruolo e dei professori associati in possesso della abilitazione nazionale.

Per i primi, molto è stato fatto con le risorse acquisite dai piani straordinari e con quelle, poche, aggiuntive che si è potuto negli anni scorsi reperire; ma permane un numero elevato di attese ancora insoddisfatte, aggravate dalla criticabile disparità con le opportunità offerte ai ricercatori a tempo determinato di tipo b.

Molto meno siamo riusciti a fare per i secondi: è di circa uno a cinque il rapporto tra nuovi professori ordinari e nuovi associati, misurato sui concorsi dal 2014 ad oggi. Nell'Ateneo sono oggi in servizio 50 professori ordinari, appena il 16% del corpo docente; la media in Italia è del 24%; in assenza di interventi correttivi, nel 2022 i professori ordinari scenderanno a poco più di 40; un vero esodo ci sarà nei cinque anni successivi.

È un ambito su cui intervenire al più presto; si pensi, ad esempio, al contributo che i ricercatori di ruolo continuano a dare, assumendo la titolarità di insegnamenti, nei corsi di studio o all'adempimento, da parte degli associati, di molti dei compiti cui i professori ordinari dovrebbero essere chiamati ai vari livelli di governo dell'Ateneo.

Accanto all'indiscutibile qualificazione scientifica sarà, dunque, necessario mettere in campo la capacità di sapersi impegnare per il più ampio interesse dell'Ateneo, dando un alto contributo alle molteplici attività istituzionali che consentono di programmare, organizzare, monitorare e verificare il complesso delle nostre azioni. Sarebbe, tuttavia, un errore trascurare il nuovo reclutamento. Le nuove assunzioni di RTD vanno perseguite ogni qualvolta possibile; sono la nuova linfa di cui si alimenta il nostro operato e di cui non possiamo assolutamente fare a meno.

Analogamente, nel complesso del personale tecnico-amministrativo permane a livello diffuso un elevato grado di insoddisfazione. Siamo faticosamente usciti dalla fase più critica che ha coinvolto numerosissimi colleghi nella famigerata questione degli annullamenti delle progressioni verticali risalenti agli inizi degli anni 2000, pochissime sono state le progressioni orizzontali, assommano a poche unità i concorsi per nuove assunzioni di cui hanno potuto beneficiare anche i nostri interni; a fronte del rinnovo del contratto collettivo nazionale, non è concluso il confronto per la contrattazione integrativa.

Se guardiamo i numeri, l'organico tecnico-amministrativo appare sottodimensionato. La sua numerosità nel corso degli ultimi anni si è mantenuta sempre al di sotto di quella del personale docente; nella nostra area geografica di riferimento, e ancor di più sul piano nazionale, il loro rapporto medio è, invece, costantemente superiore a 1. Non va meglio sul versante degli inquadramenti stipendiali: le tornate per le progressioni orizzontali non hanno avuto una cadenza temporale regolare, cosa che sarebbe necessaria per consentire di guardare con fiducia ad una prospettiva di crescita, almeno economica.

Anche su questo versante, dunque, bisogna intervenire con una programmazione condivisa di più ampio respiro e credibilmente sostenibile, per assicurare che al giusto impegno possano corrispondere adeguati riconoscimenti.

È evidente che in un confronto leale non è lecito promettere tutto a tutti, professori, ricercatori, personale tecnico-amministrativo. Bisognerà tener conto del contesto ora

sfavorevole, della possibilità di modificarlo in meglio, dell'impegno dimostrato e dei risultati raggiunti. Dovremo bilanciare con attenzione le legittime progressioni di carriera che, in una logica di pari opportunità e di rifiuto di ogni discriminazione, dovranno premiare il merito, sostanziale e non formale, ma innanzitutto la capacità di sentirsi parte di una comunità e delle sue missioni e il contributo offerto, con il nuovo reclutamento, necessario per inserire negli ambiti lavorativi nuove energie, competenze e capacità.

### **3. Il Riassetto Organizzativo**

La sfida del rilancio si può affrontare con maggiori probabilità di successo se saremo bravi a razionalizzare e a riqualificare le strutture organizzative in cui si articola l'azione dell'Ateneo. A tale risultato si può pervenire ragionando sulla combinazione di varie possibili azioni: immaginare ambiti più ampi per l'organizzazione di ricerca, didattica e terza missione, rendere più efficiente il sistema complessivo di governance, accorciando la distanza tra gli ambiti d'azione a livello centrale e di struttura e ottimizzando l'impegno del personale, stimolando quella che ho definito cooperazione responsabile.

La modalità di lavoro agile, cui ampiamente si è fatto ricorso nel periodo di emergenza sanitaria, ha senz'altro avuto il merito di evidenziare la possibilità di svolgere numerosi adempimenti gestionali senza l'interazione in presenza tra utenza e uffici; tale esperienza deve essere tenuta nella giusta considerazione per ottimizzare la distribuzione del personale, superando, ogni qualvolta ciò sia possibile, l'allocazione frammentata di risorse per lo svolgimento di mansioni sostanzialmente identiche.

#### **3.1 La Riorganizzazione delle Strutture Primarie**

In quest'ottica, dovremo riprendere il tema della riorganizzazione delle Strutture Primarie. L'attuale assetto a sei è figlio di una transizione – quella della legge Gelmini – dall'Ateneo con otto facoltà e dodici dipartimenti e, probabilmente, era l'unico

possibile nel 2012. Dopo otto anni, ne abbiamo apprezzato i vantaggi ma anche i limiti ed è quindi tempo di ragionare su possibili forme alternative di riorganizzazione.

Non voglio in alcun modo prefigurare la soluzione, perché questa può nascere solo attraverso un processo condiviso che richiederà un confronto serio e una discussione approfondita. Tuttavia, mi sembra opportuno fissare alcune linee guida che dovranno ispirare questo processo:

- Evitare processi di aggregazione basati su logiche autoreferenziali di convenienza accademica, centrando ciascuna Struttura Primaria su una missione didattica e scientifica chiara e riconoscibile anche dall'esterno.
- Guardare con attenzione alla possibilità di snellire i processi decisionali, la composizione del Senato Accademico e il carico gestionale che grava su tutti noi.
- Prevedere ambiti istituzionali di confronto per una costante interazione tra gli organi di governo e le direzioni delle Strutture.
- Ottimizzare le risorse per le attività tecnico-amministrative fortemente comuni, stimolando una maggiore integrazione tra gli uffici centrali e quelli delle strutture, per evitare ridondanze operative e armonizzare l'azione tra le diverse componenti.

### **3.2 La Valorizzazione del Personale Tecnico-Amministrativo**

È importante comunicare all'esterno le nostre capacità, i risultati raggiunti e le ulteriori possibilità; come già detto, molto, specie negli ultimi tempi, è stato fatto, altro è ancora da fare. Ma altrettanto importante è rendere partecipe, con un'adeguata informazione, il personale tecnico-amministrativo degli obiettivi verso i quali l'azione dell'Ateneo intende orientarsi. La consapevolezza degli obiettivi di sistema aumenta la comprensione di quanto le singole mansioni siano rilevanti per il loro raggiungimento, di quanto ogni singolo contributo non si motiva con il mero adempimento di un compito, ma con la necessità di perseguire un risultato di più ampia portata. La condivisione e la consapevolezza di contribuire a risultati importanti consentono di accrescere il senso di appartenenza, stimolano una

assunzione di responsabilità, non burocratica ma sostanziale, e l'orgoglio di partecipare con le proprie capacità al perseguimento delle missioni dell'Ateneo.

Nell'ambito del processo di riorganizzazione, il personale tecnico-amministrativo deve essere valorizzato e riqualificato. Ciò richiede una mappatura accurata di funzioni e responsabilità e una più chiara definizione dei ruoli nell'ambito di attività che non si chiudono in sé stesse ma sono parte di processi di cui siano chiare l'utilità e la finalità. Tale azione non può essere disgiunta dalla promozione di un più diffuso utilizzo di procedure informatiche che consentano di snellire le attività amministrative e da progetti programmati e mirati di formazione continua del personale, le cui ricadute devono essere costantemente monitorate.

#### **4. La Modernizzazione dei Servizi per l'Amministrazione e gli Studenti**

Una delle sfide dell'università che viviamo è quella dei servizi. La capacità di progettare ed erogare servizi di qualità per gli studenti, per il personale docente e tecnico-amministrativo e per i partner esterni condiziona fortemente il successo di una struttura universitaria. È una sfida che assieme, personale docente e tecnico-amministrativo, dobbiamo affrontare e che possiamo vincere. Servizi efficienti possono contribuire a migliorare il complesso delle attività svolte quotidianamente se soddisfano gli studenti, agevolando il loro percorso di formazione, migliorano i processi lavorativi, facilitano la gestione delle attività, consentono di monitorare gli obiettivi e, se necessario, di calibrare interventi correttivi. In particolare, servizi qualificati di supporto alla ricerca rendono più efficienti il fund raising e le procedure di rendicontazione; analogamente, servizi qualificati di supporto alla didattica ne migliorano l'organizzazione, la gestione e la fruizione. Servizi più efficaci per l'amministrazione consentono di ottimizzare e rendere più agevoli le procedure di acquisizione di beni e servizi, le procedure concorsuali, il monitoraggio della spesa.

Questi anni di convulso inseguimento dei dati di bilancio non ci hanno consentito di darci una strategia di ripensamento e ammodernamento dell'azione amministrativa e dei servizi. Questa, di conseguenza, è una priorità a cui non dobbiamo rinunciare.

#### **4.1 Informatizzazione e Riorganizzazione dei Processi Amministrativi**

Assieme ad azioni di reclutamento mirato e ad una più efficiente riallocazione dell'organico, l'altra leva per migliorare l'efficienza amministrativa è perseguire una seria strategia di informatizzazione e dematerializzazione.

Ci sono molti esempi di Atenei, vicini a noi e lontani da noi, che in questi anni hanno perseguito questo modello con successo. Ovviamente informatizzazione e dematerializzazione vogliono dire primariamente ripensamento dei processi e snellimento delle attività amministrative, per essere più rapidi, più efficienti e per risparmiare il tempo di tutti.

#### **4.2 Riqualificazione dei Servizi agli Studenti**

La proiezione esterna dell'Ateneo nei confronti dei nostri utenti principali, ovvero famiglie e studenti, è fortemente legata all'offerta di servizi. In questo campo siamo decisamente indietro rispetto ad altri Atenei. Oltre all'ovvia necessità di recuperare il terreno perduto, io credo che la nostra priorità debba essere quella di caratterizzare la nostra offerta di servizi, per enfatizzare la vocazione dell'Ateneo. Accanto all'informatizzazione di tutto quanto riguarda la gestione amministrativa e finanziaria, che abbiamo in parte già implementato, dovremmo, ad esempio, potenziare i servizi di comunicazione, rendere più immediate le informazioni relative alla erogazione della didattica, coordinare on line i rapporti con le aziende per tirocini e stage.

Sarà ineludibile prestare grandissima attenzione agli studenti con difficoltà di frequenza e, tra questi, agli studenti lavoratori. In questo, l'uso delle metodologie telematiche, con cui giocoforza abbiamo dovuto rapidamente familiarizzare, potrà essere centrale.

Accanto ai servizi materiali ci sono, e sono altrettanto importanti, quelli immateriali. Da noi, più che in realtà universitarie di grande dimensione, è possibile un'interazione ravvicinata con gli studenti. Questo è un punto di forza che dobbiamo sempre tener presente e rafforzare continuamente. Saper ascoltare, sforzarsi di comprendere il

bisogno di essere guidati e sostenuti, assisterli maggiormente, specie all'inizio del percorso formativo, correggere quando necessario il loro approccio allo studio, spiegando loro dove sbagliano, calibrare i nostri tempi sui loro tempi, sono il di più che possiamo offrire loro. Nel nostro contesto, per la nostra funzione, dobbiamo tutti sentirci impegnati nel riconoscere i talenti dei giovani che ci scelgono, nell'aiutarli a coltivare le loro inclinazioni, sostenendoli e accompagnandoli negli studi, perché possano far sbocciare le loro potenzialità.

Un compito molto impegnativo, me ne rendo conto: ma su questo possiamo e dobbiamo dare più degli altri. Vorrei che nessuno, docenti e personale tecnico-amministrativo, dimenticasse mai che ogni anno oltre mille famiglie ci affidano i loro figli, le loro speranze e aspirazioni, il loro futuro: sentiamoci orgogliosi di questa fiducia, e riconoscenti della grande emozione che ci regala il prenderli per mano all'immatricolazione e proclamarli, dopo qualche anno, dottori.

Esperienze di questi anni, come quelle del counseling, del mentoring, del tutoraggio più capillare ai primi anni, per quanto ulteriormente migliorabili, dovrebbero segnare la strada verso un'offerta di servizi agli studenti che sia chiaramente identificabile come priorità assoluta di un Ateneo accessibile, aperto ed accogliente.

## **5. Sviluppo della Ricerca e della Terza Missione**

La buona ricerca è per noi prioritaria, non solo perché missione fondamentale dell'Università. La didattica si alimenta della buona ricerca, il trasferimento tecnologico ha nella buona ricerca il suo punto di partenza. E, quindi, la possibilità di sviluppare ricerca di qualità deve necessariamente essere percorsa.

Costruire reti di relazioni nazionali e internazionali, promuovere approcci integrati e multidisciplinari sono una via obbligata per poter concorrere all'aggiudicazione dei bandi competitivi e devono essere parte della nostra politica di sviluppo. Ad esempio, sono convinto che i prossimi fondi della politica di coesione (FESR e FSE 2021/2027) potranno aprire grandi prospettive a chi vorrà mettere assieme le proprie competenze per impegnarsi negli obiettivi, tutti trasversali, finalizzati ad un'Europa

più intelligente e innovativa, più verde, più connessa, più sociale, più vicina ai cittadini.

Sul piano della capacità di fare ricerca l'Ateneo ha dato buona prova di sé, ma bisogna fare di più.

Innanzitutto mettere a sistema, con azioni condivise che premino il merito e la progettualità scientifica, le risorse per il reclutamento di nuovi RTD. Come già detto, di loro non potremo fare a meno se vorremo rilanciare e migliorare qualità e quantità della nostra ricerca.

Bisognerà fare di più anche per finanziare direttamente la ricerca. I limiti di bilancio sono noti; ma maggiori sforzi dovranno essere fatti per rendere disponibile alla ricerca locale l'indispensabile sostegno di cui tanti gruppi necessitano.

Ma non basta: è ora più che mai necessario impiantare e rendere operativi quei servizi di supporto alla ricerca che da sempre sono uno dei nostri punti di sofferenza. Sarà vitale reclutare, formare e ri-orientare personale specializzato che supporti i gruppi di ricerca, per consentire loro di esprimere tutte le loro potenzialità, sgravandoli dalla mole di adempimenti che ne appesantiscono, in maniera a volte insostenibile, l'azione.

Infine, anche se non immediatamente collegato alla ricerca, quanto di buono sapremo fare riorganizzando i servizi, semplificando i processi amministrativi, ripartendo più diffusamente le incombenze gestionali, potrà metterci in condizione di dedicare più tempo a pensare e fare la buona ricerca.

Per quanto riguarda la Terza Missione, all'attenzione alle esigenze delle imprese e delle amministrazioni locali, verso cui è più immediatamente diretta la nostra azione di trasferimento culturale e tecnologico, dovremmo promuovere e sostenere con maggior convinzione l'azione degli spin-off. Questi, ad un tempo possono supportare il trasferimento al territorio e favorire l'avvio di iniziative imprenditoriali da parte dei nostri giovani, con evidenti ricadute occupazionali.

Affronto per ultimo un ambito che abbiamo spesso trascurato, ma che ha grande valenza strategica in quanto può incidere sia sullo sviluppo della ricerca sia sul trasferimento dei suoi risultati e, conseguentemente, sulle prospettive di sviluppo del territorio, lucano e non solo. Mi riferisco al terreno di confronto e collaborazione, in primis con la Regione, per contribuire alla definizione di obiettivi strategici e di processi di realizzazione e valutazione dei programmi di finanziamento e delle azioni per lo sviluppo e la coesione dei territori e delle comunità.

## **6. Revisione e Rilancio dell'Offerta Formativa**

L'attuale quadro dell'offerta formativa è frutto di un graduale adeguamento alle riforme che si sono succedute negli ultimi vent'anni. Tale processo si è spesso esplicato attraverso strategie "locali" e progressivi adeguamenti ai sempre più stringenti vincoli sui requisiti di docenza e, ancora una volta, alla riduzione dei costi. È tempo di ripensare una strategia generale per la strutturazione e la gestione dell'offerta formativa, che andrebbe elaborata e condivisa profondamente. Su tale strategia si dovrà innestare uno sforzo di progettazione, che includa anche metodi e approcci nuovi alla Didattica.

Con riferimento a questo ultimo aspetto, gli ultimi difficili mesi di emergenza sanitaria hanno evidenziato come la didattica a distanza possa diventare un utile complemento delle modalità di insegnamento. E questo grazie agli sforzi preparatori dei colleghi e della task force di Ateneo, nonostante la situazione di enorme delicatezza, e alla abnegazione del corpo docente che si è fatto carico dell'enorme lavoro applicativo che ne è conseguito.

D'altro canto, ritengo che sia essenziale che l'Ateneo si riappropri del suo ruolo di luogo di trasmissione della conoscenza, di confronto, di aggregazione e di socializzazione e che metta in campo tutte le misure necessarie per riavviare le attività didattiche in presenza. Solo in questo modo possiamo compiutamente riaffermare la centralità dell'Ateneo nel contesto territoriale e dare pienamente corpo alla nostra missione formativa.

Lo sforzo fatto in questi mesi per avviare attività di e-learning per la didattica a distanza rappresenterà invece un utile complemento per ampliare la platea degli studenti e rendere disponibili quei componenti dell'offerta formativa che meglio si prestano ad essere erogati con tale modalità. Evidentemente anche la didattica a distanza, se vuol essere di qualità, richiede impegno e risorse: credo siano note a tutti le profonde differenze, dalla fase di preparazione a quella di erogazione, tra una lezione destinata ad una platea fisicamente presente e una da fruire in rete. Di qui la necessità, se fuori dall'emergenza si vuole seriamente investire e sviluppare tale strumento, di definire un intervento di sistema adeguatamente progettato e gestito. Il ruolo dell'Ateneo si gioca, come in parte sta già avvenendo, anche sul terreno della formazione post-lauream non dottorale. Di conseguenza, i master, i corsi di specializzazione, l'aggiornamento dei docenti della scuola, del personale delle pubbliche amministrazioni, dei professionisti, devono stabilmente divenire parte integrante e qualificante dell'offerta formativa.

Il processo di revisione e rilancio richiederà un confronto serio e una discussione approfondita, ma anche in questo caso è opportuno esplicitare alcune linee guida generali:

- Le linee strategiche fondamentali che dovranno ispirare la progettazione e la gestione dell'offerta formativa, nonché i relativi processi decisionali ed operativi, dovranno essere formulate in maniera condivisa, ma chiara e univoca.
- L'offerta dovrà strutturarsi intorno a grandi temi ben riconoscibili, che consentano di veicolare facilmente la nostra missione formativa all'esterno e coniughino con maggior evidenza la nostra buona ricerca con i contenuti didattici.
- I corsi di studio devono essere (ri)pensati guardando con la giusta attenzione alla loro effettiva attrattività, alle prospettive occupazionali, a tempi reali per il completamento dei percorsi il più possibile allineati a quelli programmati.
- I contenuti didattici, calibrati sul livello formativo del Corso di Studio, dovranno essere più diffusamente condivisi negli Organi Collegiali.

- Sulla scorta di alcune positive esperienze già realizzate, si deve guardare con ancor maggior attenzione, alla possibilità, ogni qual volta ve ne siano le condizioni, a corsi di studio internazionali o inter-Ateneo.

In questo quadro, dovrebbe a mio avviso essere maggiormente valorizzata la presenza dell'Ateneo sui due poli. In particolare, per quello di Matera, nella logica di trarre un più alto vantaggio dal rilancio della città e dalla rinnovata attrattività rispetto ai territori ad essa vicini, sarebbe opportuno insediare corsi gestiti anche da Strutture primarie aventi sede a Potenza. A tal fine, l'azione progettuale delle Strutture deve però poter essere accompagnata dall'impegno dell'Ateneo a garantire gli aspetti logistici e organizzativi.

Al processo complessivo non può essere estranea una rivisitazione dei Dottorati di Ricerca che contempra, l'allargamento a componenti culturalmente rilevanti che nel quadro attuale non hanno trovato adeguata collocazione, l'internazionalizzazione e la collaborazione con altri Atenei, possibilmente con il rilascio di titoli plurimi, l'attenzione ai percorsi innovativi caratterizzati da collaborazioni con le migliori energie del mondo imprenditoriale.

### **6.1 Il Corso di Laurea Magistrale in Medicina e Chirurgia**

Un'attenzione particolare merita la riflessione sulle prospettive collegate all'apertura del Corso di Laurea Magistrale in Medicina e Chirurgia. L'assetto del sistema sanitario nazionale – caratterizzato da una preoccupante penuria di medici, in larga parte dovuto alla limitazione degli accessi alle scuole di specializzazione e ai corsi di medicina generale più che alla carenza di laureati in medicina, che si aggraverà ulteriormente nei prossimi anni e rischia di diventare un'emergenza – impone una serissima considerazione di questa opportunità. Gli scorsi mesi, nella loro drammaticità, ci hanno resi tutti più consapevoli di quanto il diritto costituzionale alla salute rischi di essere vanificato da scelte strategiche di corto respiro e, di conseguenza, dell'enorme importanza che un sistema sanitario pubblico, efficace ed efficiente, ha per il Paese.

Non dubito, quindi, che sia condivisibile, anche guardando al nostro ruolo di soggetti attivi per lo sviluppo del territorio, la finalità di mettere in campo un progetto ambizioso per aumentare la qualità dei servizi sanitari. Un progetto, purché virtuoso e sostenibile, che integri l'azione e le competenze di ricerca e formazione, con i centri di ricerca e con le strutture sanitarie regionali. La ricerca accademica può positivamente armonizzarsi, stimolare e arricchire la ricerca svolta nelle strutture sanitarie più avanzate e aiutare a trasferire più rapidamente alle nuove leve un bagaglio di conoscenze più qualificato. La formazione universitaria insediata sul territorio, soprattutto ai livelli più alti, può avere un effetto di fidelizzazione degli specialisti formati, a condizione che ci siano poi reali prospettive per il loro inserimento nelle strutture sanitarie.

Un progetto ambizioso e oneroso, una sfida che credo l'Ateneo voglia raccogliere e a cui sarà in grado di contribuire, in un contesto che delinei una prospettiva di lungo periodo, di elevata qualità e di sostenibilità finanziaria e infrastrutturale.

Un progetto ambizioso e oneroso che deve, però, essere compatibile con le altre complesse sfide che l'Ateneo dovrà, come già delineato, affrontare nel prossimo sessennio e ancora oltre.

Un progetto ambizioso e oneroso che potremmo essere in grado di sostenere se saranno garantite innanzitutto le esigenze di finanziamento richiamate. Da questo punto di vista, l'avvio del confronto a livello ministeriale e regionale sembra un buon inizio e sarà tanto più chiarificatore quanto più saprà tenere in considerazione la situazione attuale con quella futura che integri la Medicina nella missione dell'Ateneo; una nuova iniziativa di così grande portata non può evidentemente prescindere dal consolidamento delle iniziative di ricerca e didattica che sono già in essere, proprio come un edificio non può sopportare un aumento rilevante del carico senza un adeguato consolidamento strutturale.

D'altro canto, a questo prerequisito, si aggiunge la ovvia necessità di un serio studio di fattibilità che definisca il percorso formativo, il fabbisogno di personale, la programmazione del reclutamento, le necessità infrastrutturali, il complesso delle

relazioni con gli altri attori accademici e non, in primis le strutture ospedaliere coinvolte.

Credo che nella nostra comunità universitaria ci siano sensibilità che colgono la complessità degli obiettivi e delle azioni da intraprendere che, se da un lato motivano la doverosa prudenza che questo Ateneo ha mantenuto finora, dall'altro sono la garanzia della serietà con cui vorrà svolgere il suo ruolo accanto agli altri protagonisti.