LINEE PROGRAMMATICHE PER IL RETTORATO 2026-2032

Costruire insieme il futuro dell'Ateneo

Fabrizio Caccavale

Candidato alla carica di Rettore

dell'Università degli Studi della Basilicata

Sommario

Premessa: un punto di vista personale 3
L'Ateneo oggi 5
1. L'Offerta Formativa e i Servizi agli Studenti 7
2. La Ricerca e la Terza Missione 9
3. L'assetto istituzionale e il modello organizzativo 12
Una strada per costruire il futuro 15
1. L'Offerta Formativa e i Servizi agli Studenti 15
2. La Ricerca e la Terza Missione 19
3. L'assetto istituzionale e il modello organizzativo 21

Premessa: un punto di vista personale

Sono profondamente convinto che scrivere un programma per presentarsi ad un elettorato accademico sia un compito delicato e complesso. È forte, infatti, il rischio che finisca con il divenire un mero esercizio formale, un insieme di aspirazioni, buoni propositi e ipotetiche soluzioni, disancorato dal reale contesto, esterno e interno, nel quale l'Ateneo è chiamato ad operare. Le studentesse e gli studenti, la vera forza e la principale ragion d'essere dell'Ateneo, le colleghe e i colleghi che lavorano nelle diverse articolazioni della nostra Amministrazione, il motore dell'Ateneo, e il corpo docente, il cuore pulsante dell'Ateneo, costituiscono una comunità abituata ad affrontare la complessità, stimolata continuamente all'uso del pensiero critico e della creatività. Una mera elencazione di problemi e di soluzioni taumaturgiche sarebbe guardata almeno con sospetto da una comunità con tali caratteristiche.

Un Ateneo è un sistema complesso, dove tante componenti, ciascuna con funzioni, caratteristiche e obiettivi peculiari, devono cooperare per rendere possibile il perseguimento delle missioni fondamentali che gli sono affidate; missioni che ci portano ad interagire strettamente con le famiglie, la società civile e le altre istituzioni, venendo influenzato profondamente da questi attori esterni e, allo stesso tempo, influendo profondamente su di essi. Non dobbiamo dimenticare la vocazione del nostro Ateneo, che, pur inserendosi a pieno titolo nel sistema universitario nazionale e nello spazio europeo dell'istruzione superiore e della ricerca, è chiamato a svolgere un ruolo di volano di sviluppo e di presidio di coesione per il nostro territorio di riferimento.

Un sistema complesso e tutt'altro che isolato. In questo scenario, i problemi che emergono sono quasi sempre estremamente sfidanti e le soluzioni non possono essere miracolosamente elaborate e attuate da un *primus inter pares* illuminato, ma devono essere frutto di un processo di elaborazione condiviso ed inclusivo.

Nella mia esperienza di studio e di ricerca teorica e applicata mi sono occupato di sistemi complessi, caratterizzati da molteplici e mutue interazioni tra i propri componenti e di questi con l'ambiente esterno. In definitiva, ho imparato che l'unica soluzione che può orientarli verso il raggiungimento di obiettivi comuni prevede un ingrediente fondamentale: la **cooperazione**. Ma che dobbiamo intendere con questo termine? In cosa si sostanzia? Mi sento di affermare che si possa parlare di cooperazione solo in presenza di una **piena consapevolezza e condivisione degli obiettivi comuni da parte di tutte le componenti dell'Ateneo**, che non possono ridursi alla somma degli obiettivi di ciascuna di esse, di una **chiara definizione di ruoli e funzioni** e di **una comunicazione efficace**, sia fra le componenti interne dell'Ateneo sia fra l'Ateneo e gli attori esterni.

Insomma, un principio fondamentale che ha ispirato la definizione di queste linee programmatiche e, ancor prima, mi ha incoraggiato ad avanzare la mia candidatura, è che "l'Ateneo" non può essere concepito come un'entità astratta e, ancor meno, può essere identificato con i suoi Organi di Governo. **"L'Ateneo" siamo noi**. Ciascuno di noi deve sentire la responsabilità di partecipare alla definizione della natura profonda, la Missione, dell'Università degli Studi della Basilicata. Ciascuno di noi deve sentire la responsabilità di offrire il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi che ci poniamo, attraverso il nostro lavoro quotidiano nei luoghi della ricerca, nelle aule, negli uffici, nei rapporti con gli interlocutori esterni. Ciascuno di noi deve sentire la responsabilità di dare il proprio contributo ad aggiustare ciò che non funziona e migliorare ciò che funziona.

Questo documento, pertanto, non intende proporre soluzioni salvifiche, ma una direzione di governo e un metodo di lavoro. Sono convinto che le azioni tratteggiate nel seguito saranno certamente arricchite, ancor meglio dettagliate e formulate, nel corso del dibattito che si svilupperà nelle prossime settimane.

L'Ateneo oggi

Credo che sia doveroso partire da un'analisi, sia pur, per forza di cose, molto sintetica, del punto in cui siamo. La mia tesi è che l'Ateneo sia una comunità vivace e ricca di talento, che ha in sé le potenzialità per avviare una decisa azione di **consolidamento** dei propri punti di forza, ma anche di **rilancio** nelle aree dove siamo più deboli.

Poco più di un decennio anni fa, l'effetto combinato di una lunga crisi economica e di una politica di progressiva contrazione dei trasferimenti statali all'Università, ha messo in ginocchio molti atenei, soprattutto quelli localizzati nelle aree interne del Mezzogiorno, concretizzandosi, sostanzialmente, in un travaso di risorse verso gli atenei di maggior dimensione, soprattutto quelli localizzati al centro-nord. Negli ultimi anni abbiamo assistito ad una timida ripresa, in media, del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) assegnato al nostro Ateneo, che, tuttavia, rimane ancora lontano dai livelli raggiunti negli anni prima del 2010: se nel 2009 l'ammontare era di circa 35 milioni di Euro, nel 2025 è stato di circa 28 milioni di Euro (quota base, quota premiale e quota perequativa). Tuttavia, è bene ricordare che l'incremento, soprattutto negli ultimi anni, è in buona parte ascrivibile all'integrazione strutturale nella quota base del Fondo delle risorse derivanti dai piani straordinari di reclutamento, che in precedenza avevano natura aggiuntiva rispetto a tale quota.

Rimane, pertanto, essenziale il contributo annuo di 10 milioni di Euro erogato dalla Regione Basilicata in attuazione della Legge Regionale n. 33 del 30.12.2010, a cui si è aggiunto il contributo annuo di 4 milioni di Euro a sostegno del Corso di Laurea in Medicina e Chirurgia, in attuazione dell'art. 3 dell'*Accordo di Programma per l'Istituzione del Corso di Laurea Magistrale in Medicina e Chirurgia presso l'Università della Basilicata*. Grazie alla sottoscrizione nel gennaio 2025 nel nuovo accordo dodecennale 2025-2035, che prevede nel periodo di riferimento una erogazione complessiva di 168 milioni di euro, l'Ateneo potrà continuare a beneficiare nei prossimi anni di tale finanziamento aggiuntivo, Tuttavia, se si eccettua la quota destinata al

“Progetto Medicina”, l’obiettivo originario del contributo regionale, finalizzato allo sviluppo e all’espansione dell’azione dell’Ateneo, è stato essenzialmente alterato dalla necessità di contrastare gli effetti della contrazione del Fondo di Funzionamento Ordinario. Una base di confronto con la Regione Basilicata potrà essere la Legge Regionale n. 5 del 07.01.2025, che, integrando la Legge Regionale n. 33 del 30.12.2010, prevede, a partire dall’anno 2028, l’indicizzazione e la rivalutazione dell’importo del contributo regionale sulla base del tasso di inflazione.

La contrazione del finanziamento ordinario ha ridotto i reali margini di manovra dell’Ateneo in termini economico-gestionali, rendendo, per un lungo periodo, quasi impossibile perseguire politiche tese a garantire un adeguato turn-over del personale e, ancor meno, sostenere politiche di sviluppo ed espansione della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione.

In particolare, conosciamo tutti l’impatto che questa congiuntura sfavorevole ha avuto sulla dotazione di personale, sia docente sia tecnico-amministrativo, ma particolarmente preoccupante è la prospettiva futura.

Per quanto riguarda il Personale Docente, la stima delle cessazioni del servizio previste nel triennio 2026-2028, 58 in totale, quasi il 19% dell’organico attuale, è un dato che dovremo tener presente nel prossimo futuro.

Per quanto riguarda la dotazione di Personale Tecnico-Amministrativo, che ha registrato un leggero incremento negli ultimi anni, pur risultando ancora sottodimensionata rispetto alle esigenze dell’Ateneo, la dinamica delle cessazioni dal servizio previste nel triennio 2026-2028 è analogamente preoccupante: le uscite attese nello stesso triennio sono pari a 47 unità, circa il 19% dell’organico attuale.

La recente ripresa di una politica di reclutamento basata su risorse proprie e non su quelle rinvenienti dai soli piani straordinari, dovuta in parte da un’inversione della tendenza alla riduzione dei trasferimenti pubblici e in parte da un’attenta politica di bilancio, pur corretta nell’impostazione e incoraggiante negli esiti fin qui conseguiti, non è ancora sufficiente a contrastare l’emorragia

di personale a cui dovremo far fronte. Per tale motivo, le azioni di reclutamento già programmate dovranno essere confermate e auspicabilmente potenziate per aumentare la capacità operativa dell'Ateneo.

L'Ateneo, dunque, deve mettere in campo azioni efficaci per contrastare questa deriva, evitando di rimanere ingabbiato in politiche tese, nel migliore dei casi, alla mera conservazione dell'esistente, non avendo margini di manovra per attuare politiche di sviluppo. Uno scenario che condannerebbe l'Ateneo ad un lento declino e alla marginalità.

1. L'Offerta Formativa e i Servizi agli Studenti

Il nostro Ateneo si trova ad operare in un contesto estremamente difficile. Il nostro territorio di riferimento, al pari di altre aree interne, soprattutto quelle localizzate al Sud, vive un declino demografico drammatico, soprattutto per quanto riguarda le fasce più giovani: fra il 2019 e il 2025, la popolazione lucana nella fascia d'età 18-26 anni è calata del 9% e, in particolare, i diciannovenni sono calati dell'11%. Un vero e proprio prosciugamento del nostro potenziale bacino d'utenza che, tuttavia, non ci può consentire di ignorare che, ormai da molti anni, intercettiamo solo un quarto dei diciannovenni lucani che si iscrivono all'università.

Certamente altri fattori di contesto, difficilmente controllabili, agiscono a nostro sfavore, come, ad esempio, la tendenza, ormai consolidata, a preferire i grandi atenei del centro-nord da parte dei giovani del Sud, la concorrenza delle università telematiche e la debolezza del tessuto produttivo meridionale. Tuttavia, rimane il fatto che la Basilicata è caratterizzata da una delle più alte dispersioni studentesche d'Italia: siamo di fronte ad una fuga di cervelli strutturale, che comporta anche una perdita economica per il nostro territorio e un ulteriore indebolimento del sistema produttivo lucano.

Allo stesso tempo, non possiamo ignorare alcuni dati di percorso dei nostri studenti, che devono portarci a riflettere profondamente sull'efficacia dei percorsi formativi che offriamo. Ad esempio, siamo ancora al di sotto della

media di macroarea regionale e della media nazionale per quanto riguarda la percentuale di CFU conseguiti al I anno sui CFU da conseguire e la percentuale di laureati entro la durata normale (e entro un anno oltre la durata) del corso di studio. Questi dati non possono essere spiegati unicamente da presunte specificità dei nostri studenti in ingresso. E, in ogni caso, laddove queste specificità fossero significative e oggettivamente determinabili, non potremmo non tenerle in considerazione nel progettare e adeguare la nostra offerta formativa.

D'altra parte, un fattore che gioca a nostro favore è il basso rapporto studenti/docenti. Gli esperti della valutazione che hanno condotto la nostra prima visita di accreditamento periodico ci hanno, infatti, definito "un Ateneo di filiera corta", sottolineando, però, sia le opportunità che i pericoli che questo può comportare. Infatti, se la "filiera corta" garantisce ai nostri studenti di poter contare sulla disponibilità all'ascolto da parte di tutte le articolazioni dell'Ateneo, agevolando la ricerca di soluzioni condivise ai loro problemi e la creazione di opportunità di crescita umana e professionale, questa peculiarità non può esimerci dal garantire servizi e iniziative di sostegno in linea con le migliori pratiche nazionali e internazionali. Certo, molto è stato fatto, ma molto rimane ancora da fare, per quanto riguarda, ad esempio, gli studenti che hanno maggior difficoltà a frequentare, quali, ad esempio, gli studenti lavoratori.

In conclusione, se, da un lato, dobbiamo **prendere atto di alcuni fattori di contesto** che tendono a limitare la nostra attrattività e che potrebbero influire negativamente sul percorso dei nostri iscritti, dall'altro, **non possiamo invocarli come pretesto per rinunciare ad agire**, vista la nostra vocazione, e la nostra responsabilità, ad essere punto riferimento per la nostra realtà territoriale. Rinunciare a lavorare per contrastare il declino della nostra capacità attrattiva sarebbe, dunque, un tradimento verso il nostro territorio e le nostre comunità di riferimento, oltre che un pessimo investimento per il futuro dell'Ateneo.

Infine, credo che sia giusto sottolineare che partiamo anche da diversi punti di forza. In particolare, vorrei ricordare che l'Ateneo è riuscito a costruire un sistema di Assicurazione della Qualità molto solido ed evoluto, che ci ha permesso di superare con buoni risultati due visite di accreditamento periodico. In particolare, la visita della Commissione di Esperti della Valutazione svoltasi nel 2025 ha avuto un esito incoraggiante, portando ad un accreditamento "soddisfacente" sia della sede che dei corsi di studio visitati, riconoscendo come punto di forza che "l'Ateneo dispone di un Sistema di Assicurazione della Qualità della didattica solido e orientato al miglioramento continuo". Tuttavia, io credo che noi non abbiamo ancora sfruttato appieno questo strumento, se non in maniera "puntuale", tipicamente in occasione delle visite di accreditamento. Anzi, si ha l'impressione che alcune recenti scelte organizzative abbiano indebolito il sistema di Assicurazione della Qualità, ridimensionando le strutture a supporto di tali attività.

In conclusione, le criticità che saremo chiamati ad affrontare nel prossimo futuro richiederanno uno sforzo collettivo non trascurabile. Ma questo non ci deve spaventare: abbiamo già dimostrato di essere in grado di cooperare, in modo efficace e libero da logiche autoreferenziali, per affrontare con successo sfide importanti. Un esempio ne è il "Progetto Medicina", estremamente complesso e delicato, che, in pochi anni, ha portato alla nascita del corso di laurea in Medicina e Chirurgia, all'integrazione delle attività di didattica e ricerca ad esso collegate con le attività assistenziali presso le strutture del Servizio Sanitario Regionale e alla progettazione delle prime Scuole di Specializzazione.

2. La Ricerca e la Terza Missione

La Ricerca è, a mio avviso, la missione centrale dell'Università. Si usa spesso dire che "l'Università è il luogo dove insegnano i ricercatori". Questa affermazione ha il merito di cogliere un aspetto fondamentale della natura profonda dell'Università: la Didattica trova il suo fondamento e il suo spirito vitale nella Ricerca, così come il trasferimento e la valorizzazione delle

conoscenze e, più in generale, tutte le attività di Terza Missione ne traggono il nutrimento principale.

La qualità della Ricerca svolta dal nostro Ateneo è, pertanto, un aspetto cruciale per il futuro del nostro Ateneo. Non solo essa impatta direttamente sulle altre due missioni, ma rappresenta anche una delle leve strategiche per il posizionamento dell'Ateneo nel sistema universitario nazionale e per la sua sostenibilità finanziaria nel medio-lungo periodo.

Un quadro, sia pur parziale e non scevro da qualche dubbio metodologico, è fornito dall'analisi dei risultati preliminari dell'esercizio VQR 2020–2024, che, pur essendo oggi disponibili solo in forma aggregata, consentono di individuare alcuni punti di forza e di debolezza del nostro Ateneo.

In primo luogo, si registra un miglioramento degli indicatori qualitativi relativi ai prodotti della ricerca. Tuttavia, tali indicatori, con una sola eccezione, restano al di sotto della media nazionale. In secondo luogo, emerge una riduzione della massa critica dell'Ateneo, misurata attraverso la quota di prodotti conferiti. Questo fenomeno riflette dinamiche di reclutamento e turnover meno favorevoli rispetto ad altri Atenei che in proporzione sono cresciuti più di noi. Permangono, inoltre, criticità significative in due ambiti specifici: la formazione alla ricerca e la capacità di attrarre finanziamenti competitivi.

Il numero di dottori di ricerca che trovano collocazione nel sistema accademico risulta ancora limitato rispetto alla dimensione dell'Ateneo.

Il volume di finanziamenti acquisiti tramite bandi competitivi internazionali non ci pone ancora in linea con la media nazionale. Tale dato, presumibilmente, potrebbe essere negativamente influenzato anche dalla ridotta dimensione dei nostri gruppi di ricerca, ma anche dalla ancora insufficiente dotazione di personale delle strutture di Ateneo che hanno il compito di supportare la preparazione e la gestione dei progetti di ricerca.

Un altro elemento positivo riguarda la valutazione delle attività di terza missione e valorizzazione delle conoscenze, che ha conseguito un risultato tra i migliori

nel Mezzogiorno, confermando la nostra tradizionale vocazione alle attività di trasferimento, divulgazione e diffusione della conoscenza elaborata al nostro interno, nonché alla partecipazione attiva ai processi di crescita culturale e civile della società.

Un ulteriore punto di forza che emerge da questa prima analisi è il contribuito apportato dai colleghi neoassunti, come testimonia il rapporto tra la valutazione media dei prodotti conferiti dal personale reclutato o promosso nel periodo 2020-2024 con quella ottenuta dal personale permanente, che ci colloca fra i migliori atenei a livello nazionale. Questo dato evidenzia che siamo sulla strada giusta per quanto riguarda le politiche di reclutamento adottate.

L'entità delle sfide che ci attendono non ci deve scoraggiare. Abbiamo dato prova di saper dare continuità a politiche virtuose, come quelle messe in campo per il Dottorato di Ricerca – cogliendo le opportunità offerte dal PNRR e, successivamente, dai Patti Territoriali dell'Alta Formazione per le Imprese e dalla Regione Basilicata – che hanno posto basi per una strategia stabile di crescita della formazione alla ricerca, fondata sulla cooperazione, sull'internazionalizzazione e sul dialogo costante con il sistema produttivo.

Il PNRR è stata un'occasione che il nostro Ateneo ha saputo ben sfruttare, assicurandosi finanziamenti più che lusinghieri, qualificando ulteriormente le competenze dei nostri ricercatori e le capacità del nostro personale tecnico-amministrativo di gestire i complessi processi di spesa e rendicontazione. Dobbiamo, nel prossimo futuro, mettere a frutto le ricadute positive del PNRR sui nostri gruppi di ricerca e sulla nostra struttura amministrativa per affrontare da posizioni di maggior solidità la competizione internazionale.

Credo che sia necessario, infine, sottolineare una criticità, evidenziata anche nel rapporto di valutazione prodotto a conclusione della visita di Accreditamento Periodico del 2025, che riguarda la scarsa strutturazione e il mancato coordinamento centrale delle attività di Assicurazione della Qualità per la Ricerca e la Terza Missione.

In sintesi, siamo di fronte ad un quadro di luci ed ombre: si conferma la nostra capacità di tradurre la ricerca in impatto concreto sul tessuto sociale, economico e culturale del nostro territorio di riferimento, nonché di porre in essere politiche stabili di miglioramento e sviluppo. Tuttavia, scontiamo ancora **debolezze strutturali in termini di competitività scientifica, massa critica** e **capacità di attrazione di risorse internazionali**. Molte di queste debolezze sono, almeno in parte, ascrivibili alla dimensione del nostro Ateneo e a fattori di contesto territoriale. Tuttavia, **non sarebbe giustificato un atteggiamento di rassegnazione**, considerando inevitabile la marginalizzazione della nostra Università nel panorama nazionale ed internazionale della Ricerca.

3. L'assetto istituzionale e il modello organizzativo

L'Ateneo è ancora impegnato in una difficile fase di riassetto istituzionale e organizzativo.

Le nuove Strutture Primarie hanno visto la luce il 2 settembre 2024, dopo un lungo percorso di confronto, sintesi e progettazione. Alcuni dipartimenti sono nati in continuità con quelli preesistenti, ma hanno visto cambiamenti non trascurabili nel loro organico, altri rappresentano sfide quasi totalmente nuove. In entrambi i casi, l'assetto organizzativo e gestionale interno ha subito un cambiamento importante con l'introduzione della nuova figura del Segretario di Dipartimento.

Anche l'Amministrazione del nostro Ateneo ha vissuto una fase di cambiamento del suo assetto organizzativo e dell'organigramma, questo cambiamento ha interessato, in modo radicale in alcuni casi, anche i Centri di Ateneo.

Il processo di riassetto dei dipartimenti è stato caratterizzato da un approccio *bottom up*: forse una scelta di buon senso, basata sulla fiducia nelle nostre capacità di far sintesi e di gestire il cambiamento. Nell'elaborazione degli scenari di aggregazione dipartimentale, abbiamo tenuto conto delle nostre missioni fondamentali, provando a superare, non sempre con successo, logiche di appartenenza e steccati disciplinari. Questa esperienza dovrebbe

insegnarci l'importanza di adottare sistematicamente una logica di integrazione e cooperazione fra dipartimenti: non si tratta di soffocare una sana dialettica fra culture e aree disciplinari diverse, ma di continuare a ragionare insieme su temi concreti e stringersi attorno a progetti comuni.

Dal punto di vista dell'assetto organizzativo interno, ritengo che i colleghi del Personale Tecnico-Amministrativo impegnati nei nuovi dipartimenti non siano stati sufficientemente affiancati e guidati nel dipanarsi di questo processo di cambiamento.

In generale, mi sembra che questo sforzo di cambiamento sia stato fatto in assenza di una pre-condizione "culturale", che dobbiamo assolutamente recuperare. La nostra dimensione ridotta, il contesto territoriale difficile in cui ci muoviamo e le sfide che siamo chiamati a fronteggiare richiedono un atteggiamento nuovo. **Non possiamo farci guidare dall'idea che siamo una sorta di "federazione dei dipartimenti"**, che perseguono obiettivi divergenti e riducono la dialettica accademica quasi esclusivamente alla competizione per le risorse.

Discorso a parte merita il riassetto dell'Amministrazione. Se è vero che una politica di consolidamento e rilancio della nostra azione richiede assolutamente una "macchina amministrativa" che senta la responsabilità di attuare le politiche strategiche, è anche vero che questa "macchina" è fatta da persone con competenze e capacità, che spesso vedono ostacolato il loro desiderio di metterle al servizio di tutti. Non sempre riusciamo a cogliere le aspirazioni e le aspettative di quanti devono trovare strade percorribili nei labirinti di un sistema universitario iper-normato. Dunque, anche qui la pre-condizione per far funzionare un qualunque modello gestionale e organizzativo, anche il più evoluto, è di tipo culturale.

Da una parte, se vogliamo un'Amministrazione più efficiente e responsabile, **i docenti non possono più pensarla semplicemente come "macchina" che esegue direttive**, ma devono imparare a considerarla come un insieme di

persone che chiedono maggior partecipazione alla vita accademica e considerazione delle proprie istanze.

D'altra parte, **anche al personale tecnico-amministrativo è richiesto un salto culturale, riconoscendo il ruolo strategico della macchina amministrativa, e le responsabilità che questo ruolo porta con sé**.

Una strada per costruire il futuro

Naturalmente, la pre-condizione per il successo di molte delle azioni che propongo è la disponibilità di risorse umane e finanziarie. Allo stesso tempo, tali azioni, se raggiungessero pienamente gli obiettivi ~~a~~ cui sono finalizzate, porterebbero ad un aumento delle risorse disponibili. Una situazione di stallo, dunque? Oppure un ciclo che si autoalimenta in modo virtuoso?

Certamente non possiamo desistere dall'intensificazione del confronto con la Regione Basilicata su questo tema, perché il finanziamento regionale potrebbe essere un possibile innesco del ciclo virtuoso a cui si faceva riferimento sopra. Il meccanismo di indicizzazione e rivalutazione del contributo regionale sulla base del tasso di inflazione, previsto dalla Legge Regionale n. 5 del 07.01.2025, potrà costituire la base per avviare un dialogo con la Regione teso a definire, nella maniera il più possibile vantaggiosa per l'Ateneo, le modalità con cui applicarla.

Tuttavia, è chiaro che questo non può bastare e dobbiamo comunicare ancora più efficacemente e, soprattutto, far percepire più concretamente che il contributo regionale è un investimento, tra i più importanti, nel quadro più generale delle politiche a favore dello sviluppo territoriale e delle politiche giovanili.

1. L'Offerta Formativa e i Servizi agli Studenti

La non soddisfacente attrattività del nostro Ateneo è tema di dibattito interno da molti anni. Tuttavia, troppo spesso, questo dibattito si è fermato ad un'analisi di contesto e alla individuazione dei fattori esterni che influenzano i flussi in ingresso ai nostri corsi. Questo lavoro di analisi, pur necessario per progettare contromisure efficaci e credibili, ha portato ad un ribaltamento della prospettiva da cui guardare il problema. In altre parole, non possiamo limitarci a prendere atto del contesto sociale e demografico che caratterizza il nostro territorio di riferimento, provando semplicemente a limitare i danni o, ancor peggio, rassegnandosi a subire passivamente i fattori esterni. Piuttosto, dobbiamo

prendere piena consapevolezza del nostro ruolo di Ateneo Lucano e capire che il Territorio chiede a noi di mettere in campo azioni che aiutino a contrastare i fenomeni di depauperamento demografico e di marginalizzazione che lo affliggono.

Il dibattito interno sul tema della nostra offerta formativa si è concentrato troppo poco su aspetti che possono essere più direttamente sotto il nostro controllo. Ecco perché **la prima azione che dobbiamo mettere in campo è un riesame profondo dello *status quo* della Didattica e dei Servizi agli Studenti**.

Questo riesame dovrà considerare soprattutto aspetti culturali e metodologici. Infatti, i dati di percorso che ho richiamato nella prima parte di questo documento ci chiamano a riflettere profondamente sui contenuti dei nostri corsi, anche in relazione alla loro distribuzione lungo il percorso formativo, sui metodi di erogazione della didattica e sull'approccio alla valutazione delle competenze e delle conoscenze acquisite.

Si tratta di **porre le basi di un processo di innovazione, di una nuova fase di progettazione della nostra offerta formativa,** che dovrà svolgersi con vero spirito di cooperazione, sfruttando finalmente sinergie e complementarità che pure ci sono al nostro interno.

Ma una semplice analisi "interna", pur necessaria, non può bastare. Dobbiamo anche dare ascolto alle tendenze sociali e demografiche, alle esigenze e alle aspettative che vengono dal mondo esterno, anche anticipandole, ove possibile: abbiamo le capacità e le competenze per farlo. E abbiamo gli strumenti per rispondere.

All'assedio delle università telematiche e alle caratteristiche difficili del nostro territorio di riferimento, dovremmo rispondere anche con l'utilizzo intelligente delle tecnologie digitali, affiancando, in maniera mirata, ai corsi tradizionali un'offerta che riesca a coniugare l'espansione digitale della didattica alla valorizzazione dell'esperienza irrinunciabile che i nostri campus possono offrire. La sfida è di continuare a distinguerci come "università di prossimità", che offre un rapporto docente-studente – in termini numerici e, soprattutto,

umani – irriproducibile in una università telematica, offrendo contemporaneamente soluzioni per gli studenti con maggior difficoltà alla frequenza sistematica, come, ad esempio, gli studenti lavoratori e/o residenti in aree mal collegate.

Dobbiamo valorizzare ancor di più ciò che abbiamo per incrementare la quota di studenti provenienti da altre regioni italiane, europee e del bacino mediterraneo. Penso, ad esempio, all'attrattività e alla notorietà internazionale di Matera, di recente rilanciata con la designazione a Capitale Mediterranea della Cultura e del Dialogo per il 2026. A tal proposito, ritengo necessario che, come qualche Dipartimento ha già iniziato a fare, elaborare ipotesi di apertura della propria offerta formativa presso la sede di Matera. Naturalmente, bisognerà fare i conti con le risorse disponibili, ma credo che sul piano culturale e scientifico, nonché su quello della rete di rapporti con il territorio, ci siano le premesse per poterlo fare.

Tali iniziative dovranno necessariamente essere accompagnate da un consolidamento e un rafforzamento delle nostre azioni di internazionalizzazione della Didattica.

Dobbiamo, infine, continuare ad investire sulla comunicazione, anche a supporto dei dipartimenti, per meglio valorizzare competenze, esperienze ed eccellenza presenti in Ateneo. Su questa base potremo pensare di creare poli culturali e scientifici attrattivi non solo localmente.

Certo, sarà un lavoro lungo e difficile, ma ci sono esempi nel nostro passato che dimostrano che siamo stati capaci di farlo, sia pur su scala più ridotta. In ogni caso, non penso che possiamo rimandare ulteriormente questo lavoro. Alla fine, **mi impegno, insieme agli organi di governo dell'Ateneo, a strutturare ed avviare le fasi di questo processo di innovazione didattica, che, pur necessitando di un coordinamento centrale, dovrà prevedere la massima partecipazione a tutte le componenti dell'Ateneo.**

Siamo, tradizionalmente, un ateneo inclusivo ed attento alle esigenze di tutti i nostri studenti, **ma dobbiamo declinare questa inclusività e attenzione con**

ancor maggior efficacia. Questo dovrà distinguerci sempre di più nel panorama nazionale.

A questo ci chiamano insistentemente i nostri studenti: solo da poco le loro istanze, da tempo avanzate, si sono tradotte nella definizione di linee guida per l'organizzazione, la gestione e la pubblicazione dell'orario delle lezioni dei corsi di studio. In questo caso, il mio impegno è quello di mantenere alta l'attenzione affinché le indicazioni si traducano in atti concreti e impegnativi per l'intero Ateneo. **Il dialogo con la comunità studentesca e, soprattutto, la capacità di ascolto delle loro istanze devono essere continui e al centro delle nostre analisi e delle nostre scelte.** Abbiamo la fortuna di confrontarci con una comunità vivace, matura e disponibile: non posso dimenticare che, nella fase della pandemia, il suo contributo è stato fondamentale per mantenere vitale l'azione dell'Ateneo, né che, con le loro continue e molteplici iniziative, spesso aperte a tutti i giovani lucani, danno una spinta insostituibile alla percezione della vitalità dell'Ateneo. Non possiamo, quindi, commettere l'errore di guardare con sufficienza alle loro considerazioni. Abbiamo, al contrario, il dovere di prestare loro la massima considerazione.

Infine, **se vogliamo veramente essere coerenti con la nostra vocazione di università a misura d'uomo, dobbiamo garantire presenza costante e disponibilità concreta all'ascolto**.

Tuttavia, non possiamo fermarci a questa enunciazione di principio. Dobbiamo lavorare con l'ARDSU e con la Regione Basilicata su temi fondamentali, quali **la connettività fra le sedi dell'Ateneo**, incluse le strutture sanitarie coinvolte nella didattica del corso di laurea in Medicina, e le **politiche di housing**, che non possono ridursi alle sole residenze universitarie che, per inciso, vanno rese pienamente e realmente fruibili. Penso, ad esempio, alla sperimentazione di soluzioni di co-housing universitario che molte università stanno sviluppando e che ben si adatterebbero alla demografia lucana, caratterizzata da un'elevata quota di anziani. Bisogna anche lavorare, come già si sta, in parte, facendo, sul **potenziamento e sul miglioramento del servizio mensa** in tutte le sedi,

perché non possiamo permettere che ci siano disparità fra studenti frequentanti: tutte le nostre sedi devono offrire servizi comparabili.

Infine, molto è stato fatto, ma molto rimane da fare, in termini di spazi ed occasioni di socializzazione. L'attivismo delle associazioni studentesche ci ha aiutato e ci aiuta moltissimo a tal riguardo, ma dobbiamo pensare e attuare politiche di più ampio respiro, affinché ogni intervento infrastrutturale sia progettato tenendo presente le esigenze di studio, aggregazione e socializzazione.

2. La Ricerca e la Terza Missione

L'analisi condotta nella prima parte di questo documento ha evidenziato diverse criticità a cui dobbiamo porre rimedio.

Un obiettivo fondamentale è quello di **consolidare ulteriormente i processi finalizzati al miglioramento della collocazione della nostra produzione scientifica**. Abbiamo alcuni strumenti, che già adottiamo per le procedure di autovalutazione della ricerca, che possiamo sfruttare a tal fine. In particolare, dobbiamo ulteriormente valorizzare la piattaforma di cui già disponiamo per supportare i docenti nella scelta delle sedi di pubblicazione. Sebbene la produzione scientifica di Ateneo sia caratterizzata da un buon livello, dall'analisi dei risultati della VQR 2020-2024 emerge con chiarezza che, anche in confronto ad altri Atenei statali, questo non è ancora sufficiente: sarà necessario uno sforzo aggiuntivo, in cui sarà fondamentale il ruolo Commissioni di Ricerca dei Dipartimenti, per migliorare ulteriormente la collocazione dei nostri prodotti scientifici, provando ad aumentare la frazione di prodotti nella prima classe di merito. In aggiunta, dovremo avviare una campagna di sensibilizzazione alla scelta delle sedi di pubblicazione, con particolare riferimento alle sedi di pubblicazione cosiddette "predatorie", che tradizionalmente vengono penalizzate. Anche in questo, le Commissioni di Ricerca dovranno svolgere un ruolo centrale.

Contemporaneamente, **le nostre capacità di formazione alla ricerca dovranno essere potenziate** attraverso il consolidamento delle politiche messe in campi negli ultimi anni, il potenziamento dei processi di internazionalizzazione dei programmi di dottorato e il rafforzamento dei rapporti con il sistema produttivo. Si tratta di un obiettivo non facile da perseguire e che potrebbe risentire di fattori non controllabili da noi, ma dobbiamo far leva sulla nostra capacità di cogliere opportunità di finanziamento e, allo stesso tempo, perseguire politiche di gestione delle risorse orientate al rafforzamento dei corsi di dottorato. Quanto fatto negli anni scorsi, attraverso accordi specifici con la Regione Basilicata e il pieno successo conseguito nel bando dei Patti Territoriali dell'Alta Formazione per le Imprese, va ulteriormente perseguito e auspicabilmente migliorato, in termini di risorse e relazioni con il mondo del lavoro.

Le azioni da mettere in campo per il **potenziamento della nostra capacità di attrazione di finanziamenti a valere su bandi competitivi internazionali** dovranno, a mio avviso, seguire due direttrici. Da un lato, sarà necessario rafforzare le strutture di supporto alla Ricerca – in particolare dedicate allo scouting delle opportunità di finanziamento, alla gestione delle compagini di progetto e alle procedure di spesa e rendicontazione – e alla Internazionalizzazione, per supportare, in particolare, allo sviluppo di partenariati strategici. Dall'altro lato, dovremo introdurre meccanismi di incentivazione che spingano i nostri gruppi di ricerca ad aggregarsi per lo sviluppo di progetti con maggior massa critica.

Se i risultati relativi al volume di finanziamenti acquisiti tramite bandi competitivi internazionali e la quota di prodotti conferiti risentono della riduzione della massa critica dell'Ateneo, non possiamo prescindere dalla **definizione di politiche di reclutamento del personale**, **continuando ad orientarle verso profili con elevata qualificazione scientifica e capacità di attrarre risorse**. Sotto questo aspetto, mi impegno a dare seguito alle indicazioni del Consiglio di Amministrazione, che pongono l'attenzione sulla necessità di reclutare nel

triennio almeno 40 RTT, 15 dei quali già inseriti nella programmazione 2026, anche con le necessarie coperture finanziarie.

Infine, non possiamo cullarci sugli allori dei buoni risultati che otteniamo nell'ambito della Terza Missione e del Public Engagement. Dobbiamo consolidare e, anzi, rafforzare il supporto alle esperienze positive di integrazione sistematica tra ricerca, didattica e impatto sul territorio, anche attraverso politiche di incentivazione mirate.

Tuttavia, anche le strategie di consolidamento e rilancio delle nostre attività di Ricerca e Terza Missione che ho tratteggiato sopra non potranno essere attuate dalla "federazione dei dipartimenti", ma dovranno essere coordinate da un organismo che, sulla base di un quadro continuamente aggiornato delle opportunità di finanziamento e della ricerca svolta nei dipartimenti, nonché delle esigenze e delle proposte che essi esprimono, favorisca sinergie e collaborazioni, aiuti gli Organi di Governo ad individuare criticità e difficoltà strutturali. A questo nuovo soggetto andrà affiancato un solido e ben organizzato sistema di Assicurazione della Qualità della Ricerca e della Terza Missione sarà cruciale per implementare e monitorare le azioni che avvieremo.

3. L'assetto istituzionale e il modello organizzativo

La struttura interna dell'Ateneo gioca un ruolo fondamentale nel perseguire le proprie strategie e lo giocherà ancor di più nel prossimo futuro, vista la complessità delle sfide che ci attendono.

La nuova articolazione in dipartimenti ha visto la luce quasi due anni fa e, probabilmente, ancora ha bisogno di tempo per essere completamente assimilata dalla comunità accademica, nonché per affinare meccanismi gestionali e modelli di organizzazione interna. **Questo processo può essere aiutato e accelerato da un riesame dell'intero processo di costruzione delle nuove strutture primarie, mirato ad evidenziare le aree di intervento che permettano di rendere la nostra architettura interna pienamente funzionale alla nostra missione e ai nostri bisogni.**

In particolare, credo che si debba riflettere su un primo aspetto cruciale: il nuovo assetto ci permette di sfruttare pienamente le potenzialità di tutte le nostre sedi? Cosa dobbiamo migliorare per potenziare ulteriormente la sede materana e rafforzare il polo del Francioso?

In secondo luogo, dobbiamo analizzare il modello organizzativo interno dei nuovi dipartimenti, chiedendoci se le novità introdotte, a partire dalla figura del Segretario di Dipartimento, abbiano sortito gli effetti sperati, in termini di efficienza e snellezza dell'azione amministrativo-gestionale. In particolare, sarà necessario prevedere meccanismi di coordinamento più stretto fra le singole amministrazioni dipartimentali e fra queste e l'Amministrazione Centrale**. A tale scopo, mi impegnerò, insieme con i vertici dell'Amministrazione e gli Organi di Governo dell'Ateneo, a costruire meccanismi e organismi di coordinamento dell'azione amministrativa.**

Naturalmente, dobbiamo fare uno sforzo di analisi anche del nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di Ateneo alla luce dei nostri obiettivi strategici. In particolare, **dobbiamo valutare attentamente dove c'è bisogno di rafforzare l'azione amministrativa e programmare attentamente le politiche di reclutamento del personale tecnico-amministrativo**, che non possono semplicemente puntare al riequilibrio del rapporto fra docenti e personale tecnico-amministrativo o al semplice ripianamento del deficit di personale causato dalla dinamica delle cessazioni dal servizio. A tale scopo, mi impegno a dare immediatamente corso alle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione che prevedono, nel 2026, il reclutamento di 15 nuove unità di personale a tempo indeterminato e di 10 a tempo determinato. Queste ultime, rese possibili dal finanziamento del "Progetto Medicina", dovranno tradursi, come già avvenuto nel 2025, in un beneficio per l'intera Amministrazione. Inoltre, sempre nel corso dell'anno si dovrà procedere celermente all'espletamento delle 7 PEV ordinarie programmate. Il nuovo reclutamento, necessario ad assicurare una sufficiente massa critica, dovrà sempre accompagnarsi, al maggior livello possibile, alle

progressioni di carriera per soddisfare le legittime aspirazioni del Personale Tecnico-Amministrativo.

D'altra parte, la dinamica dei pensionamenti nell'ambito del corpo docente, impatterà in modo preoccupante sulle posizioni di governo, a tutti i livelli dell'Ateneo. Se non corriamo ai ripari, potremmo ben presto trovarci di fronte ad un depauperamento della classe dirigente dell'Ateneo.

Pertanto, **ritengo altrettanto necessario, in misura compatibile con le risorse disponibili, programmare il reclutamento di professori di I e II fascia**, sia per rafforzare la governance, a livello di Dipartimenti e di Ateneo, sia per offrire prospettiva di crescita al corpo docente.

Dobbiamo, inoltre, **fornire alla nostra Amministrazione e alla *governance* di Ateneo tutti gli strumenti operativi necessari per il monitoraggio sistematico delle azioni che mettiamo in campo**, attraverso la raccolta e l'analisi di dati relativi a tutti i campi di attività dell'Ateneo. Solo in questo modo saremo in grado di pianificare la nostra azione in maniera più consapevole e intervenire tempestivamente per correggere deviazioni rispetto a quanto pianificato. Mi rendo conto che si tratta di un obiettivo estremamente ambizioso, che necessita dell'impiego di ingenti risorse umane, tecnologiche e finanziarie, ma credo che l'impatto che un sistema di controllo di gestione avrebbe sull'efficacia dell'azione di governo e sull'efficienza dei nostri processi amministrativi sarebbe enorme.

Io credo che la disponibilità di tali strumenti a supporto alle decisioni, insieme con un rilancio e un rafforzamento del nostro sistema di Assicurazione della Qualità, potrà portare ad un'azione di governo più consapevole dei reali bisogni e delle possibili traiettorie di sviluppo.

Tuttavia, qualunque alchimia gestionale sarebbe ben poco efficace senza un salto culturale che dobbiamo richiedere sia al personale tecnico-amministrativo sia al personale docente.

Da una parte, come ho già ribadito, **non possiamo più permetterci di concepire l'azione amministrativa come mera applicazione di norme e procedure, ma come strumento fondamentale per l'attuazione delle strategie di Ateneo.**

Tuttavia, un tale obiettivo può essere raggiunto solo a condizioni ben precise.

Prima di tutto, **è necessario che i docenti prendano piena consapevolezza della delicatezza e della complessità delle procedure amministrative, nonché delle responsabilità che ricadono sulle spalle dei colleghi amministrativi**. Nessun campo di azione dell'Amministrazione è sfuggito al moltiplicarsi di vincoli normativi sempre più stringenti.

In secondo luogo, dobbiamo trovare momenti di confronto, non sporadici, dove poter condividere con il personale tecnico-amministrativo le strategie che sottendono il nostro agire. Infine, dobbiamo rafforzare ulteriormente forme di tutela ed incentivazione, che pur stiamo costruendo, del personale che coinvolgiamo.

Dall'altra parte, **dobbiamo chiedere un salto di mentalità anche ai colleghi del personale tecnico-amministrativo**, **abbandonando l'idea, alimentata nel passato da vicende dolorose e da una sottovalutazione del ruolo strategico della macchina amministrativa, che docenti e personale tecnico amministrativo siano "categorie" destinate a confrontarsi con diffidenza reciproca**. L'Ateneo è la nostra casa comune a cui ciascuno di noi è chiamato a contribuire.