

# **L'Università della Basilicata e qualche proposta per un mandato rettorale**

prof. Francesco Panarelli

## **Appunti, stimoli, visioni**

Questo breve testo rappresenta solo un primo contributo per la discussione che seguirà nelle prossime settimane.

Non è certo una pagina bianca, ma un taccuino di lavoro in divenire, sul quale sarà ancora necessario aggiungere i suggerimenti che verranno dai diversi attori del corpo universitario.

Non ci saranno quindi riferimenti precisi a tutte le attività e aree d'interesse dell'Ateneo; il che non significa che non le abbia presenti. Neppure, almeno spero, lungaggini retoriche e vuote formule.

Sono un umanista che mette le parole al servizio delle cose e non viceversa, anche nel rispetto del mio e soprattutto del vostro tempo.

Per scelta, non uso l'altrimenti preziosa AI per questi appunti. Mi piace lasciare il segno di un'azione umana e rinunciare all'infocchettamento che lo strumento informatico permette ormai con estrema facilità, e in fondo uniformità.

## **Perché candidarmi?**

Provegno da Giovinazzo (BA) e sono il primo liceale e il primo laureato di una famiglia operaia. L'Ateneo di Basilicata mi ha accolto nel 1995.

Prima mi ero laureato e perfezionato/addottorato in Storia Medievale presso la Scuola Normale Superiore di Pisa e avevo usufruito di una borsa annuale post-doc della AvHumboldt-Stiftung a Monaco di Baviera; ma anche avevo fatto esperienze lavorative a Bologna come bibliotecario, segretario di redazione e precario della scuola.

Ricordo questi ultimi passaggi per due ragioni.

L'idea humboldtiana dell'Università come luogo dell'unità di tutte le scienze, che consente un recupero di identità alla collettività degli studiosi, resta una mia convinzione.

L'aver praticato, sia pure per poco, attività di tipo amministrativo e nel mondo della scuola mi ha offerto la possibilità di arricchire dialetticamente quell'idea con l'esperienza concreta di una diversa ma imprescindibile realtà, nella quale il mondo prettamente accademico è calato e con la quale deve volere e sapere interagire.

In Basilicata sono quindi attivo da oltre trent'anni, quasi tutti trascorsi lavorando nelle due sedi, tanto a Potenza quanto a Matera. Nell'ultimo ventennio ho ricoperto molti ruoli gestionali e politici all'interno dell'Unibas, con dedizione, spirito di servizio e anche soddisfazione. I dettagli si leggono nel curriculum.

Gli incarichi non si limitano alla Basilicata: nel 2021 e nel 2024 sono stato eletto prima e confermato poi Presidente della Società Italiana per la Storia Medievale (<https://www.sismed.eu/it/home>); sono anche rappresentante dell'ambito storico nel comitato delle Società disciplinari di Area 11 per il tavolo CUN.

Direzione di Dipartimento, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Presidenza di Società nazionali disciplinari: grazie a questi impegnativi banchi di prova, ho potuto maturare esperienza e responsabilità di gestione nei confronti delle comunità che, in contesti diversi, mi

hanno voluto dare fiducia, tali da farmi considerare serenamente la scelta di candidarmi alla carica di Rettore come ulteriore manifestazione del mio spirito di servizio.

### **Qualche professione di fede.**

Credo che l'Università debba continuare a funzionare come ascensore sociale per i nostri studenti. Il contrario equivarrebbe a rinnegare me stesso e la mia storia.

Credo in una Università plurale, dove bisogna dare con equilibrio spazio e respiro a tutti i settori presenti. La varietà dell'offerta didattica e la contaminazione delle ricerche sono una ricchezza, che va gestita e indirizzata senza creare scompensi.

Credo che le persone debbano essere al centro. L'*Universitas* è composta da studenti, professori, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario: tutti devono essere in dialogo, anche critico, ma sempre costruttivo tra loro. E tutti devono trovare ascolto.

Credo in una Università regionale e territoriale, che sappia superare il trito dualismo tra Potenza e Matera. Dobbiamo dimostrarci ormai maturi e andare oltre angusti sentimenti di campanile: io mi sento componente di un'unica Università della Basilicata che opera in città diverse e contribuisce a creare flussi positivi nelle città e nella regione.

L'Università deve utilizzare come volano, e non subire come inciampo, la presenza consolidata in due sedi ormai definitivamente strutturate. La geografia della regione è complicata, ma sfidante; e, come tutte le sfide, può dare molte soddisfazioni.

Credo in un rapporto solido e costruttivo con la Regione Basilicata, punto di riferimento per un lavoro che sappia proiettarsi anche sul piano nazionale e internazionale.

Credo in una discontinuità nella continuità. Non è possibile pensare di cambiare brutalmente quanto fatto sinora nella gestione di Ateneo, sia perché ha avuto una sua innegabile efficacia, sia perché esistono limiti di sistema entro cui ci si muove comunque. Questo non impedisce che si possa avere una visione differente nell'affrontare i futuri problemi e i rapporti con le parti.

Il Rettore ha anche una propria personalità, un suo vissuto e ha l'obbligo di indirizzare le politiche di Ateneo, all'interno e all'esterno, seguendo necessità inevitabilmente cangianti e accettando col sorriso e senza paure la sfida del cambiamento.

## **DIDATTICA**

### **I Corsi di Studio**

La didattica universitaria riconosce il suo principale tratto distintivo nel rapporto simbiotico con l'esperienza di ricerca. Tutelare la qualità dei 35 cds attivi vuol dire anche valorizzare questo rapporto.

Bisogna poi garantire una didattica attenta e inclusiva, orientata alla crescita personale, sociale e territoriale, fornendo competenze per affrontare le sfide del mercato del lavoro e stimolare innovazioni economiche e sociali.

Ancora, il documento di Programmazione Didattica 2026-27 indica come impegno prioritario quello di "formare cittadini consapevoli, competenti e protagonisti dello sviluppo sostenibile".

Senza studenti viene meno la ragion d'essere di una Università.

Ci muoviamo però tra Scilla e Cariddi: il decremento demografico e delle iscrizioni da un lato, i vincoli ministeriali e gestionali dall'altro.

Il dato nazionale di decremento tocca pesantemente la Basilicata. A questo si aggiunge l'esplosione delle Università telematiche, che sottraggono iscritti. Si tratta però di tendenze generali, non limitate al contesto regionale, che vanno affrontate a livello nazionale.

Esistono evidentemente dei problemi specifici del nostro Ateneo e sarebbe sbagliato negare che ci possa essere stata qualche scelta non fortunata negli ultimi decenni.

Esistono corsi di studio in difficoltà, per i quali bisogna immaginare delle trasformazioni che li rendano più competitivi.

Le difficoltà non emergono solo dall'andamento delle iscrizioni, ma anche dagli abbandoni, dai rallentamenti di percorso: temi sui quali si dovrebbe ragionare e intervenire in maniera più strutturata.

Anche perché su questi indicatori si giocano quote consistenti del Finanziamento Ordinario.

La soluzione non può essere la banale chiusura di un corso di studio: bisogna disporre di una progettualità alternativa.

Penso alla recente ridefinizione radicale di un paio di corsi di studio in difficoltà del DAFE: non possiamo essere certi dell'esito, ma almeno c'è il tentativo di invertire un trend.

Oppure alla trasformazione, su altri presupposti, del cds di Scienze e Tecnologie Informatiche.

Infine, andando indietro di qualche anno, all'istituzione del cds di Scienze dell'Educazione in luogo di una magistrale in Scienze Filosofiche, che ha portato sicuramente ossigeno alle statistiche di Ateneo.

Ben più complicato, ma anche sfidante, è il progetto che ha riguardato l'istituzione *ex-novo* del cdlm a ciclo unico in Medicina e Chirurgia (LM-41).

Non si tratta della relativamente semplice istituzione di un nuovo cds, ma di una operazione molto complessa, per le sue implicazioni nei rapporti regionali, nell'impegno dell'Ateneo in ambiti nei quali non era stato finora coinvolto, come quello dell'organizzazione sanitaria.

Si tratta anche dell'unico caso in cui vi sia un finanziamento apposito da parte della Regione e da parte di enti ministeriali, sebbene più effimeri. Una sfida aperta, imbrigliata nelle pastoie del numero programmato nazionale.

La scelta è irrevocabile nelle politiche di Ateneo; ha avuto e avrà un ruolo centrale nel suo sviluppo.

Una scelta perciò che mette senz'altro il corso di Medicina al centro dell'attenzione di chi ha responsabilità di governo, ma che non assolve dall'obbligo di prendersi egual cura di tutti gli altri cds e progettare anche altri sviluppi.

Un punto dolente è infatti un'azione di Ateneo nel complesso debole a supporto reale di altre iniziative di innovazione nei cds. Perché il supporto non si esaurisce nel garantire che il progetto sia formalmente approvato, ma, come nel caso di Medicina, ha bisogno di investimenti mirati.

Una volta che il progetto è condiviso, l'Ateneo deve intervenire concretamente per farne strumento e fine della propria crescita.

### **Il *post lauream***

L'Ateneo ha consolidato il terzo livello della formazione, a partire dai 5 Dottorati di Ateneo, anche grazie a finanziamenti veicolati dalla Regione.

Si va spegnendo invece l'onda dei Dottorati Nazionali, in attesa che questi vengano ripensati anche a livello normativo.

La Scuola di Specializzazione in Beni Archeologici rappresenta una solida realtà del nostro Ateneo da 35 anni.

Le si affiancheranno ormai a breve le prime Scuole di Specializzazione nelle principali discipline precliniche e cliniche in collaborazione con il Sistema Sanitario Regionale e attraverso accordi di cooperazione strategica con altri Atenei.

Si tratta di un punto qualificante dei diversi documenti programmatici di Ateneo e la loro apertura richiede la massima attenzione.

Dopo anni di scarsa presenza, sono tornati numerosi i percorsi di Master, strumento molto più elastico rispetto ai cds per andare incontro a esigenze specifiche di formazione; talora soffrono di una non perfetta armonizzazione nella tempistica e nella messa in rete delle competenze a livello di Ateneo.

Nonostante il valido supporto del Polis e del Servizio *Post-lauream*, restiamo ancora sprovvisti di un *Centro di servizi "alta scuola per la formazione degli insegnanti"* che consenta all'Ateneo di erogare, oltre ai percorsi per il conseguimento della specializzazione per le attività di sostegno didattico agli alunni con disabilità, anche i percorsi universitari e accademici di formazione iniziale dei docenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado, noti come percorsi 60 Cfu.

Questi percorsi appaiono consolidati nella normativa nazionale e l'Ateneo non dovrebbe rimandare ulteriormente un'iniziativa che gli permetta di offrire ai propri laureati questo percorso formativo essenziale per uno degli sbocchi occupazionali più diffusi, in tutti gli ambiti disciplinari, sul nostro territorio.

Si tratta di offrire un servizio ai nostri laureati, ma anche di potenziare tutte le attività di *Lifelong Learning*. Nelle Azioni strategiche di Ateneo 2024-26 è pur vero che si parla della "Istituzione del Teaching and Learning Centre", tra le finalità del Polis.

Un centro siffatto potrebbe, ad esempio, organizzare corsi di formazione alla didattica da mettere a disposizione soprattutto dei nuovi assunti. Alla qualità della ricerca dei docenti bisogna anche affiancare qualche competenza mirata al mestiere di docente e permettere di entrare in aula con maggiore consapevolezza.

Ci sono poi azioni, senz'altro condivisibili, ma da ponderare nella loro sostenibilità; ad esempio l'inclusione di studenti con DSA o disabilità va senz'altro perseguita, ma sempre parametrata alle risorse e ai servizi che siamo in grado di offrire.

### **Coordinamento della Didattica**

La Didattica è la prima missione dell'Università e, al pari della ricerca, necessita di un coordinamento di Ateneo, che non può essere svolto dal singolo Prorettore.

Mi piacerebbe molto che fosse affiancato da un Osservatorio della Didattica, che abbia una visione d'insieme e programmatica dei diversi livelli della formazione (dalla triennale al *post-lauream*).

Dovrebbe coinvolgere figure delegate espressamente alla didattica provenienti dai diversi Dipartimenti, insieme a una rappresentanza degli studenti.

Per svolgere in maniera efficace il suo ruolo progettuale e consultivo, l'Osservatorio deve potersi avvalere di dati certificati e aggiornati e del lavoro concorde con un Presidio della Qualità rafforzato nella sua operatività.

Si possono così proporre azioni ben documentate, consapevoli e condivise per migliorare il funzionamento e l'attrattività dei nostri corsi.

### **Internazionalizzazione: crocevia tra Didattica e Ricerca**

L'impegno alla internazionalizzazione è presente in tutti i documenti programmatici del nostro Ateneo, con riferimento alle diverse azioni Erasmus, ai progetti almeno europei di ricerca, alla internazionalizzazione della didattica.

I processi di internazionalizzazione sono quindi essenziali tanto per la didattica, quanto per la ricerca.

Anche in questo caso, nonostante le energie profuse dal Prorettore, dal Servizio Internazionalizzazione, dai docenti a vario livello referenti, siamo in continuo affanno. Le carenze di personale sono una costante, ma non per questo devono essere guardate come ormai inevitabili, anzi.

Se, come affermato dal report del AI Reputation Index sviluppato da Cogit AI per Forbes Italia «L'internazionalizzazione emerge come il principale acceleratore reputazionale del sistema: non una dimensione tra le altre, ma il moltiplicatore che ridefinisce gli equilibri», garantire un'organizzazione di area che ci permetta concretamente di tenere conto di questa indicazione appare una priorità non eludibile.

Volgendo lo sguardo al Centro Linguistico di Ateneo, tenuto in piedi anch'esso grazie allo spirito di servizio dei Presidenti e del Personale, si ha la sensazione di una lenta agonia, contro la quale sembra non esserci un piano di intervento. I lettori (CEL) sono ormai quasi tutti in pensione e non verranno certo rinnovati; senza la vecchia figura di lettore il CLA deve radicalmente ripensare la sua organizzazione.

Un Ateneo che punta all'internazionalizzazione non può pensare di farne a meno.

Bisogna allora guardare a nuove figure contrattuali per i lettori, che in altre Università esistono, ed esplorare con convinzione l'utilizzo delle piattaforme informatiche universitarie per l'apprendimento delle lingue.

Se pianifichiamo davvero di incrementare gli studenti stranieri in ingresso, dobbiamo essere in grado di garantire loro corsi di Italiano come Lingua seconda, oppure trovare soluzioni per far sì che i nostri docenti e studenti siano in grado di tenere e partecipare a lezioni tenute in inglese.

In entrambi i casi il CLA è chiamato in causa.

Per avere realmente studenti in ingresso bisogna puntare su accordi mirati con singole Università, specie extracomunitarie.

### **RICERCA**

La Ricerca è motore dell'innovazione e del progresso accademico, culturale e tecnologico; deve essere al centro della missione di Ateneo.

Attraverso la ricerca si costruisce e garantisce il livello della didattica erogata, contro il pericolo di una piatta licealizzazione; si accresce il patrimonio comune di conoscenze e si incrementano

gli scambi internazionali, contribuendo a riposizionare il territorio nella geografia della cultura globale.

Gli indicatori della ricerca concorrono a definire i parametri di valutazione dell'Ateneo e anche una parte del Finanziamento Ordinario.

Siamo in attesa degli esiti raffinati dell'ultima VQR, ma le linee generali già rese pubbliche non sembrano manifestare grandi cambiamenti rispetto ai posizionamenti passati. I piccoli e apprezzabili miglioramenti sono controbilanciati da piccoli arretramenti.

Molto dipende dalla esiguità dei nostri numeri, per quanto l'Ateneo abbia già messo in campo strategie, come il monitoraggio o gli esercizi di autovalutazione, per migliorare le nostre performance.

Al di là di questi utili accorgimenti, anche il miglior ricercatore ha necessità di supporto finanziario e gestionale. Lavora ancora meglio se sente la sua linea di ricerca integrata in azioni condivise all'interno dell'Ateneo.

Ha bisogno di laboratori adeguati e di una Biblioteca efficiente nei tre poli dell'Unibas.

## **Finanziamento**

Dal punto di vista economico il PNRR ha creato nell'ultimo quadriennio una bolla felice per molti. Si sono moltiplicate le occasioni per partecipare a bandi anche competitivi, con buone prospettive di successo.

Molti gruppi hanno così avuto la possibilità di attingere a finanziamenti più o meno cospicui per ricerche finalizzate.

La bolla si andrà esaurendo nel corso di questo anno e difficilmente potrà essere rimpiazzata dai bandi Prin, molto più esigui, o altri finanziamenti. Bisogna quindi attrezzarsi.

Il PNRR, nelle sue varie declinazioni, ha permesso di generare anche risorse ampie che non sono state ancora riassegnate. Su questo l'Ateneo deve decidere le modalità di prelievo e riassegnazione, nonché le premialità per il personale coinvolto.

Diventa urgente riaprire un percorso definito per la distribuzione di fondi per la ricerca di base, la RIL, che manca dal 2020.

Non ignoro le esigenze di bilancio, ma si può insistere almeno su una parte delle risorse rivenienti dai finanziamenti PNRR, senza intaccare il bilancio di Ateneo, per costituire una voce per la RIL.

La RIL andrebbe poi redistribuita, secondo procedure che dovranno essere fissate dagli organi, tra tutti i ricercatori, quindi anche tra coloro che hanno contribuito a costituirne la dote.

Andrebbe rafforzata l'azione della Basilicata University Press, un servizio eccellente per l'Ateneo, che permette di pubblicare in Open Access, ma non può continuare a basare il suo funzionamento su precari e volontari.

Si tratta di innescare un ciclo virtuoso, che parte dal principio di redistribuzione tra aree forti nell'intercettare finanziamenti e aree più deboli nella stessa azione.

Migliorare la performance dei settori che restano indietro nei finanziamenti contribuisce a innalzare il livello di qualità della ricerca dell'intero Ateneo, senza deprimere le aree di eccellenza o più intraprendenti nel recuperare finanziamenti.

## **Supporto alla ricerca e Coordinamento**

Potenziare il supporto per le attività di ricerca significa rafforzare e strutturare meglio l'area ricerca.

Sono stati fatti innegabili passi in avanti, ma la situazione resta ancora critica, nonostante l'impegno dell'esiguo personale. L'impulso centrale è fondamentale per fornire informazioni tempestive sui bandi e su tutti i passaggi successivi. I progetti sono sempre più spesso internazionali e necessitano di competenze specifiche, capacità di interagire con gli organismi europei.

Allo stesso tempo bisogna creare le condizioni per la spesa e la rendicontazione delle attività di ricerca all'interno dei Dipartimenti. Il dialogo tra uffici centrali e periferici è indispensabile, tanto quanto la presenza di personale adeguato.

Difendere la centralità della ricerca nelle strategie di un Ateneo è mera e per giunta scontata petizione di principio se non si individuano le tante criticità materiali con le quali noi ricercatori ogni giorno dobbiamo confrontarci e non si programma una rete di supporto adeguata che ci affianchi.

Anche per la ricerca, sarebbe opportuno rafforzare l'azione del Rettore con una Commissione di Ateneo, dove annoverare i Presidenti delle Commissioni Ricerca dipartimentali e i responsabili amministrativi.

Renderebbe più trasparenti i rapporti con gli enti territoriali o più condivisa la progettualità per grandi attrezzature e laboratori.

Quantomeno la Commissione deve poter disporre di una banca dati in grado di raccogliere le informazioni utili ad avere un quadro dei progetti in corso e, gradualmente, di quelli chiusi. Esistono strumenti come Data Warehouse che potrebbero essere di supporto.

Ad esempio questo renderebbe immediato il recupero dei dati di genere e non un onere aggiuntivo per le strutture dipartimentali.

## **TERZA MISSIONE**

La Terza Missione si presenta come "apertura verso il contesto socio-economico mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze".

Si tratta di una attività che le Università svolgevano anche in precedenza, ma che da qualche anno si chiede di strutturare.

Pur conservando dei margini ancora ambigui di definizione è entrata ormai pienamente nel sistema, anche valutativo, delle Università.

Nell'ultimo esercizio VQR ha visto una buona performance del nostro Ateneo, segno che si è lavorato bene in questa direzione.

La restituzione di conoscenza, l'implementazione di brevetti e la costituzione di Spin-off realmente operativi rappresentano poi degli obiettivi centrali e qualificanti l'effettiva produttività di un Ateneo, a prescindere dai fini valutativi.

Ciononostante resta ancora da potenziare il sistema di trasferimento culturale e tecnologico.

Il primo obiettivo, già avviato, è quello di far emergere, catalogandole, le tante attività che vengono messe in campo, per coordinarle e orientarle verso una strutturazione che le renda confrontabili e valutabili.

Compito dell'Ateneo è provare a selezionare ex-ante qualche progetto da valorizzare in modo particolare.

## **LE PERSONE**

### **Studenti e studentesse.**

Gli studenti e le studentesse rappresentano il cuore della comunità universitaria e danno senso alla sua esistenza.

Sono protagonisti di tutto quanto precede: sono loro attori con il docente della didattica; sono loro che possono consentire lo sviluppo e il radicamento delle attività di ricerca.

Le Azioni Strategiche di Ateneo 2024-26 prevedono di “sviluppare e consolidare la coesione della comunità studentesca attraverso eventi culturali legati alle arti musicali e visive”.

Ma come si raggiunge veramente questo risultato se non si risolve quello della residenzialità degli studenti?

Si rende necessario un confronto serrato con l'ARDSU su temi rilevanti come l'organizzazione dei servizi mensa, la gestione degli studentati, la modalità di erogazione delle borse di studio.

Entro il 2026 a Matera aspettiamo la consegna dello studentato, a Potenza la consegna della mensa nella sede del Francioso. Due ottimi passi in avanti, che non risolvono le altre criticità segnalate dagli studenti.

Con gli enti territoriali è necessario tenere vivo il confronto su temi più ampi, volti a configurare davvero delle città universitarie.

A Potenza vanno meglio esperite le potenzialità di iniziative come il tavolo Unitown; a Matera va reso sistematico e istituzionale il confronto con il Comune.

Ma anche Provincia e Regione devono essere disponibili a rendere più a misura dell'Università la rete dei trasporti.

### **Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario**

La componente PTAB è essenziale per il buon funzionamento dell'intero Ateneo. Lo spirito di servizio di tanti ha permesso di ovviare negli anni a tante carenze.

Rispetto, responsabilità e trasparenza devono contraddistinguere i rapporti, gestiti in prima persona dal Direttore Generale, affiancato comunque dal Rettore.

Ricordo solo alcuni punti.

Siamo in una fase di ricambio generazionale, tra i docenti e soprattutto nel PTAB. Si tratta di un momento delicato, dove bisogna evitare che le competenze svaniscano con le persone.

Si tratta però anche di una occasione per provare a ripensare alcuni processi e alcuni ambiti di competenze, in modo da adeguare meglio la struttura dell'organigramma e dei compiti alle esigenze di una Università in trasformazione.

Una riorganizzazione dell'organigramma è stata avviata, anche per i Dipartimenti, nel 2024. Dopo due anni si dovrebbe operare una manutenzione di quel quadro facendo tesoro di alcune criticità emerse.

Bisogna assolutamente mirare a rendere più regolari le PEO e le PEV, in modo da sdrammatizzare la valenza della singola tornata e offrire una prospettiva di miglioramento, specie per il nuovo personale reclutato.

La storia recente dell'Ateneo insegna quanto danno possa arrecare la conflittualità estenuata in questo campo.

Occorre attribuire il giusto riconoscimento alle professionalità acquisite, rendendo più esplicita la responsabilizzazione nella attuazione dei processi.

## **Docenti**

Nonostante la sua esiguità numerica il corpo docente Unibas sorregge un'offerta formativa variegata e complesse attività di ricerca.

A questo si aggiunge una crescente, a tratti invasiva, attività di tipo amministrativo e gestionale.

Bisogna garantire ai docenti la possibilità di operare in sede, avere a disposizione aule adeguate per la didattica, laboratori e biblioteche.

Siamo anche qui in una fase di ricambio generazionale, con molti pensionamenti. Bisogna quindi guardare con attenzione al reclutamento di nuove e nuovi docenti, in modo da non rendere traumatico il passaggio.

Bisogna però evitare di perpetuare l'esistente e cercare di adeguare il reclutamento alle nuove esigenze di didattica e di ricerca e salvaguardare la trasversalità tra i Dipartimenti.

Il pensionamento non implica solo un depauperamento quantitativo, ma anche qualitativo.

L'attuale sistema di reclutamento ha di fatto eliminato uno dei due livelli di progressione, ma lascia aperto quello relativo alla prima fascia. Bisogna quindi prevedere anche una programmazione che consenta il ricambio nelle prime fasce.

I professori ordinari sono di necessità chiamati a ricoprire ruoli essenziali nell'Università e non possiamo privarcene.

Qui mi fermo. Attendo Vostre per proseguire insieme.

Grazie!