

## Linee programmatiche del Prof. Michele Campiti *candidato alla carica di Rettore per il sessennio 2019-2025*

La mia candidatura nasce dopo un ampio confronto portato avanti negli ultimi mesi; già attraverso l'esperienza nel Consiglio di Amministrazione, improntata ad una condivisione delle tematiche trattate, ho avuto la possibilità di discutere ad ampio raggio con tutti coloro che mi hanno segnalato esigenze, richiesto informazioni e suggerito modelli organizzativi più efficienti.

Ritengo che la condivisione e la partecipazione siano gli elementi fondanti della nostra comunità e che un programma di consolidamento e sviluppo debba tenere conto delle esperienze e delle idee che tutti coloro che operano con dedizione in specifici settori hanno maturato.

Da questo punto di vista il presente programma espone alcuni interventi ed azioni che ritengo necessari per dare all'Ateneo Salentino una collocazione di rilievo nel panorama universitario italiano ed internazionale e intraprenderne una fase di rilancio ed è da intendersi aperto anche a recepire successive evoluzioni e miglioramenti.

Per una maggiore comodità di lettura il seguente programma viene suddiviso in sezioni riguardanti vari interventi, ma il complesso delle azioni deve intendersi unitario in quanto solo dalla concomitanza delle varie azioni viene fuori sia la visione dell'Ateneo che verrà a delinearsi negli anni futuri sia l'efficacia dell'azione complessiva.

Uno dei temi centrali da affrontare è sicuramente quello del personale in quanto il nostro Ateneo è maggiormente in sofferenza rispetto agli altri sia per quanto riguarda la spendibilità delle idoneità per i docenti, sia per quanto riguarda gli avanzamenti verticali ed orizzontali del personale tecnico amministrativo e naturalmente, in entrambi i settori, per il reclutamento di nuovo personale. Ritengo che questo tema sia prioritario e per questo motivo preferisco cominciare subito ad affrontarlo.

### Una strategia per il personale

Le difficoltà principali che sta attraversando il nostro Ateneo riguardano sia una quota premiale molto esigua rispetto alle altre Università che ogni anno, stante il sistema attuale, determina un travaso di nostri punti organico verso altri Atenei, sia un costante avvicinamento, avvenuto negli ultimi anni, degli indicatori riguardanti la cosiddetta "virtuosità" dell'Ateneo ai valori soglia oltre i quali l'Ateneo viene penalizzato; solo dopo il superamento nel 2016 del valore dell'80% per le spese relative al personale si è riusciti (necessariamente) ad andare in controtendenza e a ritornare al di sotto del valore soglia, anche se in maniera non significativa.

Uno sfioramento dei valori soglia non rappresenta una strategia valida in quanto il blocco successivo annienterebbe i vantaggi iniziali; si ritiene pertanto che la strategia ottimale sia l'utilizzo massimo delle risorse disponibili al di sotto della soglia dell'80% (e nel rispetto

degli altri parametri) e nel contempo l'adozione di misure che possono aumentare le disponibilità successive (aumento della quota premiale).

L'utilizzo massimo della quota disponibile (unico parametro realmente limitante, in quanto sia i punti organico che le risorse finanziarie consentirebbero possibilità aggiuntive) consente di avviare dei piani stabili (anche se inizialmente di entità modesta) per le varie categorie. Di seguito si espongono tali piani prendendo in esame la situazione attuale senza considerare le azioni che bisogna portare avanti a tutti i livelli, fino a quello nazionale, per ottenere maggiori possibilità.

I criteri per l'assegnazione delle risorse dovrebbero essere basati essenzialmente sul merito ma attualmente questo non avviene in maniera prioritaria per le fasce iniziali in quanto vi è la pressante necessità di sostenibilità dei corsi; è necessaria una fase di consolidamento dell'offerta formativa per poter spostare sempre più verso criteri di merito le risorse da assegnare; inoltre è necessario considerare tutti gli insegnamenti obbligatori (anche affini) per avere una tabella affidabile delle esigenze didattiche. Il piano per i ricercatori a tempo indeterminato esposto sinteticamente di seguito va inteso anche nella direzione di una maggiore sostenibilità dei corsi, in quanto permette all'Ateneo una maggiore capacità di erogazione didattica.

In una prima fase si deve tener conto delle situazioni di maggiore sofferenza; è nota la situazione dei ricercatori a tempo indeterminato; in termini economici l'avanzamento di un ricercatore ha costi limitati e lo stesso accade in termini di punti organico; i benefici che possono derivare dall'avanzamento di un rti sono invece evidenti e di gran lunga maggiori in quanto l'ateneo aumenterebbe notevolmente la propria capacità di erogazione didattica. La nostra università ha una percentuale molto elevata di ricercatori a tempo indeterminato e l'attivazione di un piano di avanzamento consentirebbe di avere dei benefici anche sui parametri che definiscono la qualità dei corsi di studio e di evitare l'eccessivo ricorso a supplenze e contratti. Non si può prescindere da una valutazione delle idoneità nei settori di maggiore sofferenza ma bisogna tener conto, in maniera sempre crescente man mano che il problema della sostenibilità dei corsi diventi meno pressante, delle idoneità con profilo scientifico più elevato e di quelle in scadenza.

Altrettanto pressante e urgente è la situazione dei ricercatori di tipo A; è necessario un esame realistico delle necessità, ma bisogna nel contempo evitare di disperdere risorse valide. Una valutazione finalizzata al rinnovo basata sia sulla didattica, in termini di necessità, che sulla ricerca sembra essere la linea più utile per le esigenze dell'ateneo e per gli stessi ricercatori. I passaggi a ricercatore di tipo B richiederanno sicuramente l'idoneità ad associato e devono seguire criteri basati in maniera crescente sul merito, che certamente sarà correlato all'anzianità.

Sulla base di queste considerazioni bisogna valutare quali possibilità ci sono per superare la fase di precariato. Indubbiamente a livello locale le risposte che possono essere date sono parziali ma devono comunque essere prese in considerazione. Un problema che ha accresciuto notevolmente il precariato nella nostra Università è stato quello degli rtd-a regionali. Anche se il rapporto di lavoro non garantiva una possibilità di proroga, un interesse comune tra Università e Regione è sicuramente quello di non aumentare il precariato e di adottare al contrario misure adatte a contenerlo. Da questo punto di vista

un'interlocazione maggiore e insistente su questo tema con la Regione deve essere portata avanti dimostrando da un lato disponibilità a sostenere lo sviluppo di temi di ricerca connessi con quelli di interesse regionale (e quindi di interesse per il territorio) e dall'altro richiedendo una maggiore attenzione alle specificità locali. Un'interlocazione a livello di Università pugliesi coinvolgendo in maniera decisiva la Regione Puglia e il Curc può portare a nuove possibilità di collocazione anche per le posizioni esistenti che attualmente vedono poche possibilità in un ambito esclusivamente locale.

Il **criterio** del merito deve essere sempre presente e man mano rafforzato con l'avanzamento delle posizioni. Nella fase di ingresso (assegni e ricercatori tipo A) è necessario prendere in considerazione anche le necessità di copertura per evitare di alimentare precariato insostenibile mentre le idoneità da ordinario, quando il carico didattico sia già garantito, dovrebbero essere basate esclusivamente sul merito.

L'assorbimento con queste modalità può essere lento e ciò è dovuto anche al fatto che il sistema delle idoneità ha creato aspettative che difficilmente potranno trovare una completa soddisfazione se non con piani straordinari. Su questi aspetti sono importanti anche le azioni che verranno portate avanti a livello nazionale e regionale, ma l'Ateneo ha il dovere di dare delle risposte anche in maniera autonoma attraverso la propria programmazione a tutti gli idonei alla seconda e alla prima fascia che attualmente vedono solo in sedi diverse dalla nostra qualche possibilità di concretizzare il passaggio di ruolo. Questo rappresenta uno dei problemi più gravi in quanto può causare un continuo impoverimento del nostro Ateneo e potrebbe pregiudicare le possibilità di rilancio, anche in considerazione del fatto che proprio i ricercatori più validi hanno maggiori possibilità di essere chiamati in altre sedi.

**RTD-A** Per il mantenimento dell'attuale consistenza numerica sono necessarie oltre 50 nuove immissioni su base triennale, che in gran parte devono derivare da contratti triennali relativi a nuovi ricercatori a tempo determinato. Fino ad ora il nostro Ateneo ha utilizzato soprattutto quelli finanziati a livello regionale e il difetto principale di tale politica è stata la mancata corrispondenza in diversi casi tra i settori in cui la Regione ha inteso promuovere piani di ricerca e quelli necessari all'Ateneo in termini di copertura dei corsi e di sviluppo di settori scientifici. E' pertanto essenziale che vi sia una forte interlocazione a livello regionale per evitare che si determini precariato insostenibile e che si attuino forme di collaborazione con gli altri Atenei pugliesi (e non solo) per l'utilizzo successivo dopo la scadenza dei contratti. Le stesse intese vanno messe in atto per la collocazione delle attuali risorse dopo aver investito in possibili rinnovi. Naturalmente questo non esaurisce le necessità del nostro Ateneo; un numero limitato di rtd-a deve essere considerato su fondi propri dell'Ateneo. In una prospettiva di crescita a medio termine deve essere considerata la possibilità di incrementare il numero di rtd-a sul fondo ordinario. Il rinnovo del contratto per un rtd-a deve essere visto come una possibilità intermedia che consenta di continuare la propria attività di ricerca tra la scadenza del contratto rtd-a triennale e un concorso rtd-b. Un rinnovo biennale consente di adattare la scadenza del contratto rtd-a a quelle dei bandi rtd-b numericamente compatibili su base triennale.

**RTD-B** I piani per i ricercatori di tipo B al momento consentono il reclutamento su base triennale di una quota corrispondente a quella degli rtd-a (confermando gli attuali piani annuali) ma sono distribuiti in maniera uniforme su tre anni; una programmazione dei rinnovi dei contratti rtd-a può consentire di programmare gli rtd-b evitando interruzioni nella carriera dei ricercatori. Naturalmente la programmazione degli rtd-a e degli rtd-b è stata discussa sulla base della consistenza dell'organico attuale. In una prospettiva di crescita a medio termine è necessario incrementare entrambe le quote.

**Ricercatori a tempo indeterminato (RTI)** Per i ricercatori a tempo indeterminato è sicuramente necessario avviare un piano di avanzamento verso la posizione di professore associato. Nel sistema attuale la progressione di carriera di un rti è in competizione con il bando di una posizione rtd-b in quanto entrambe confluiscono nella fascia degli associati. Su tale contesa, determinata dalla legge Gelmini, non si può intervenire se non a discapito di una delle due figure. Un piano di avanzamento per i ricercatori a tempo indeterminato basato su risorse finanziarie annuali da inserire a bilancio consentirebbe di effettuare una programmazione "separata" per gli rti e annullare (o più propriamente ignorare) il livello di contesa. La fase iniziale è basata su una quota a bilancio mentre in ogni procedura successiva si possono aggiungere le somme recuperate da quelle precedenti e concluse con vincitori interni; su tali quote si può contare in maniera sicura, vista la proroga delle procedure valutative per un ulteriore biennio che determina sicuramente una maggiore efficienza del piano già dopo il primo anno; nel primo anno tuttavia si può anche contare sull'assegnazione straordinaria con la legge di bilancio 2019. Si ottiene così una programmazione continua che, pur tenendo conto della quota per gli esterni e degli altri parametri vincolanti per il reclutamento, consente di prevedere che oltre la metà degli rti idonei possano usufruire di procedure per il proprio avanzamento. Continuando con tale piano e prevedendo quote annuali pari al costo di due selettive per associato si arriverà già dopo il quarto anno ad una condizione di stabilità (visto il sistema di riutilizzo delle risorse finanziarie) in cui il numero degli rti idonei sarà compatibile con la programmazione annuale e la condizione degli rti non rappresenterà un elemento di criticità per il nostro Ateneo. Le risorse straordinarie destinate a tale piano potranno gradualmente confluire sull'analogo piano per i passaggi a professore ordinario e rendere anche questo piano sufficientemente ampio e veloce. A sostegno di tale piano vi è anche il risparmio sui contratti di insegnamento che consentirà di avere maggiori risorse a disposizione e nel contempo avere una capacità di erogazione didattica maggiore a vantaggio della sostenibilità dei corsi. Naturalmente per valutare esattamente il numero delle progressioni previste, bisogna tener conto della quota riservata a vincitori esterni che deve essere esplicitamente prevista nel caso di vincitori tutti interni; l'obiettivo prefissato è quello di garantire la progressione per la maggioranza degli idonei entro i primi quattro anni.

**Professori associati con idoneità** Il nostro Ateneo presenta criticità maggiori rispetto ad altri anche per il rapporto tra il numero di professori associati con idoneità alla prima fascia e il numero di posizioni di prima fascia che riesce a bandire. I professori idonei alla prima fascia costituiscono la fascia che potenzialmente può dare maggiori contributi alla ricerca e al miglioramento dei parametri che ne riguardano la valutazione; il

riconoscimento della prima fascia consente di avere una classe di docenti motivata che può dare il contributo necessario a rendere competitivo il nostro Ateneo. In tale classe possono ovviamente essere considerati anche ricercatori con idoneità alla prima fascia in grado di competere per tali posizioni ma nel seguito continuerò a riferirmi ai professori associati che ne rappresentano la parte predominante. La mancanza di un piano di avanzamento ad ordinario determina anche una progressiva perdita di docenti che vengono chiamati a ricoprire tale ruolo in altre sedi; da questo punto di vista il rischio è quello di privarsi proprio delle risorse umane che potrebbero garantire un rilancio dell'Ateneo salentino e di trovarsi in condizioni sempre più restrittive da questo punto di vista.

Inoltre la classe degli associati è in continua espansione, dovuta anche all'immissione in tale ruolo sia di nuovi rtd-b che di ricercatori a tempo indeterminato (anche tenendo conto del piano precedente) e con il passare degli anni si rischia di avere un sistema completamente scompensato con pochi ordinari e troppi associati, a svantaggio anche degli aspetti gestionali. Invece un sistema che garantisca un ricambio e un rinnovamento deve prevedere una permanenza non troppo prolungata nel ruolo degli associati. Quindi un piano per gli ordinari oltre che essere giusto è anche conveniente e urgente per il nostro Ateneo. Il modello deve essere quello del piano per i passaggi ad associato degli rti. Anche in questo caso riservando a tali procedure delle quote a bilancio si può innescare un sistema di riutilizzo di risorse ogni volta che una procedura si conclude con un vincitore interno (e questo in quanto per il nostro ateneo i punti organico non costituiscono una limitazione effettiva). Il piano tuttavia risente del fatto che le procedure devono essere tutte selettive a partire dal 2020 e quindi richiede un investimento maggiore iniziale per avere una portata significativa. Anche partendo dal finanziamento annuale di sole tre procedure e rifinanziando le differenze in caso di vincitori interni, questo sistema di scorrimento assicura una significativa riduzione del numero di associati idonei già nell'arco di un triennio, pur tenendo conto della quota per gli esterni. I pensionamenti in previsione possono sicuramente contribuire all'efficacia del piano a partire proprio dal 2020. Un'ulteriore misura tesa a rendere più veloce tale piano è quello di rielaborare e riproporre la proposta di finanziamento mediante fondi rivenienti dai progetti, purché resti valido sia il principio di una ricaduta positiva di tale iniziativa su tutti i Dipartimenti e non solo su quelli disponibili al finanziamento, e sia il principio del rispetto dei criteri per le progressioni.

## Il Personale tecnico-amministrativo

E' opportuno considerare separatamente alcune problematiche del personale tecnico-amministrativo per trattarle in maniera più completa. Innanzitutto il personale tecnico-amministrativo è sicuramente sottodimensionato rispetto alle esigenze dell'Ateneo; questo influisce sull'organizzazione interna e sulle capacità di erogazione dei servizi che il personale è in grado di assicurare. E' necessario un potenziamento degli organici per far fronte alle gravi difficoltà dovute anche ai numerosi pensionamenti già avvenuti negli ultimi anni ed a quelli che sono in previsione.

Inoltre, in maniera analoga a quanto avviene per il personale docente, anche in questo caso è necessario sbloccare le progressioni verticali per le varie categorie. Una programmazione del reclutamento che valorizzi le competenze e le professionalità interne avrebbe una funzione di forte stimolo sulla produttività per tutto il personale. L'utilizzo delle procedure concorsuali per le progressioni verticali è legato contestualmente all'emanazione di bandi pubblici per l'acquisizione di nuove unità e quindi le due esigenze devono essere contemperate in un unico piano di sviluppo. L'utilizzo delle progressioni verticali sarebbe uno strumento veramente ottimale, anche se solo per il 20%, per poter valorizzare le competenze tecnico-amministrative presenti nel nostro Ateneo con l'utilizzo di pochi punti organico. Bisogna sicuramente favorire un sistema in cui le progressioni consentano all'Amministrazione di utilizzare una professionalità sempre maggiore.

Nell'ottica di una ottimizzazione delle risorse del personale sarebbe utile convertire i contratti part-time interessati dalla stabilizzazione a tempo pieno, anche in considerazione che tale processo è stato già delineato nel Consiglio di Amministrazione di maggio e sarà portato avanti in tempi ragionevoli; eventuali ulteriori interventi in tale direzione saranno attuati con la massima urgenza.

La formazione è necessaria per aumentare la professionalità dei servizi; se da un lato quella "di base" può essere acquisita sul campo, quella più specialistica, collegata alle funzioni amministrative svolte (o da assumere), richiede opportuni investimenti ed è quella che può rendere il nostro Ateneo fortemente competitivo. Alcuni tipi di formazione, come la conoscenza delle lingue, sono necessari in una proiezione internazionale e devono essere fruibili da tutti. Un incremento del fondo economico da assegnare a questa voce di bilancio deve garantire maggiore partecipazione e coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo.

La nostra Università è in continua sofferenza di personale tecnico-amministrativo rispetto alle numerose esigenze che il personale si trova a dover affrontare quotidianamente (da interventi sull'edilizia, rapporti con gli studenti, gestione amministrativa dei Dipartimenti, gestione patrimonio librario, gestione dei musei ecc.) che verranno descritte nelle sezioni successive. Effettivamente gli sforzi che tutti i giorni il personale è chiamato ad affrontare riescono solo a tamponare situazioni di criticità. In questa ottica, come già in precedenza indicato, va potenziato il piano assunzionale del personale tecnico amministrativo.

Sempre a titolo di esempio, da un punto di vista amministrativo, deve essere riservata una particolare attenzione nei Dipartimenti ai servizi per la didattica e per la ricerca, fin troppo penalizzati negli ultimi anni.

Sarà anche necessario rafforzare la competitività su progetti e l'incentivazione delle attività per conto terzi che possono portare notevoli benefici a questo Ateneo. Una revisione dei rispettivi regolamenti ed un'assistenza più competitiva sui bandi possono incrementare notevolmente il numero dei progetti e le corrispondenti entrate per l'Ateneo; tali fondi possono essere a beneficio sia del personale docente, con misure di incentivazione per la ricerca di base e per gli assegni di ricerca, sia del personale tecnico-amministrativo, con la quote di finanziamento per il salario aggiuntivo che andrebbero a vantaggio di tutti (ad esempio, incrementando il numero di indennità mensili).

Per quanto riguarda le progressioni economiche orizzontali (PEO), la lentezza delle carriere ha portato gradualmente ad una continua decrescita del Fondo Finanziario di Ateneo al quale esse sono condizionate; poiché tale quota è legata al numero dei pensionamenti, anche senza alcun intervento nel 2020 ci sarà un consistente aumento del fondo (superiore al 100% rispetto a quest'anno) e quindi potranno esserci le condizioni per completare le PEO (secondo i criteri attuali) con un impegno non molto incisivo sul fondo ordinario; pur non volendo addentrarmi in questioni di specifica competenza del Direttore Generale e della contrattazione sindacale a mio avviso sarebbe opportuno considerare anche l'introduzione di un criterio di anzianità che porrebbe un limite massimo per il conseguimento delle progressioni.

Inserisco a questo punto anche la necessità di riconoscere adeguatamente le funzioni svolte dai **lettori/CEL**; su questo tema altre Università hanno sottoscritto un accordo integrativo soddisfacente per entrambe le parti e tali accordi possono sicuramente essere alla base di una definizione dei rapporti con tali categorie anche in vista di un necessario potenziamento dell'internazionalizzazione, che passa anche attraverso un potenziamento dell'organico attuale. In tale accordo può essere definito il riconoscimento di CFU per le attività formative svolte, in collaborazione con i Corsi di Studio. Il **Centro Linguistico di Ateneo** (CLA) deve poter potenziare, anche attraverso l'acquisizione di nuove risorse di personale, la possibilità di offrire a studenti, personale e utenti esterni, delle certificazioni linguistiche riconosciute a livello internazionale e di sottoscrivere opportune convenzioni con Enti e imprese per l'utilizzo di tali certificazioni.

Per la definizione di tutte le questioni sopra descritte sarà determinante il rapporto con le **Organizzazioni Sindacali** e con i rispettivi RSU, con i quali si intende mantenere un rapporto continuo di collaborazione e di informazione, recependo esigenze e istanze manifestate da tutti. Inoltre sempre nella stessa ottica di un confronto costruttivo verranno prese in considerazione tutte le richieste provenienti dagli altri Organi stabiliti dallo Statuto come la Consulta del Personale Tecnico Amministrativo ed il Comitato Unico di Garanzia.

La carenza di personale tecnico di laboratorio deve essere sanata nel tempo. Ragioni di efficienza suggeriscono che vi sia almeno un'unità di tale personale in ogni laboratorio. Tale personale non di rado ha poi maturato una competenza specifica che deve trovare riconoscimento nella partecipazione e gestione di progetti e altre forme di incentivazione; anche il fondo per la formazione deve essere opportunamente incrementato per consentire effettivamente di gestire un numero sufficiente di richieste.

Alcune sperimentazioni come il telelavoro devono essere considerate per una qualità della vita più soddisfacente. E' sicuramente indispensabile un piano di sicurezza dei luoghi di lavoro.

Le azioni descritte nella presente sezione puntano a dare delle risposte alle aspettative che provengono da tutte le categorie interne all'Ateneo e a ridurre le demotivazioni dovute alla mancanza di prospettive di carriera e di incentivi finanziari. Conseguentemente tendono anche a rafforzare il **senso di appartenenza** alla nostra comunità, che non può svilupparsi in una comunità che non riconosca le aspettative di ciascuno anche in termini di crescita professionale. Viceversa un tale riconoscimento in maniera concreta, unito alla

condivisione degli obiettivi ed a una costante comunicazione sugli obiettivi e strategie dell'ateneo, porta sicuramente ad un aumento della produttività e ad una maggiore condivisione. Vi sono ulteriori azioni che possono contribuire a sviluppare il senso di appartenenza e che verranno descritte in seguito (**Alumni**, ecc.) ma anche la comunicazione può incidere molto su tale aspetto.

Diverse linee programmatiche espresse sopra richiedono un aumento dei fondi a disposizione sul fondo ordinario. Devono essere quindi messe in atto tutte quelle misure che portano ad un aumento della quota premiale, come aumento degli studenti immatricolati (in modo da aumentare la quota del costo standard), risultati della didattica e della ricerca. Questi temi vengono trattati nelle prossime sezioni.

## Consolidamento dell'offerta formativa

L'attuale programmazione del personale docente risente in maniera determinante delle necessità di coperture didattiche e senza una fase di consolidamento si è costretti ad inseguire costantemente tali esigenze. Se da un lato è importante l'aumento del numero di immatricolati per le sue ricadute positive sulla ripartizione del fondo di funzionamento (incremento del costo standard), questo obiettivo non può essere perseguito attraverso la costante apertura di nuovi corsi e senza una fase di consolidamento dei corsi esistenti. Infatti, negli anni precedenti, l'apertura di un nuovo corso ha in genere prodotto un aumento immediato degli immatricolati al primo anno di attivazione, registrando un notevole calo già a partire dal secondo anno tale da vanificarne gli effetti positivi e producendo un costante peggioramento della sostenibilità dei corsi. Non si ritiene pertanto che in questa fase iniziale l'apertura di nuovi corsi di studio possa portare a vantaggi stabili per l'Ateneo; al contrario si verificherebbero ulteriori problemi di sostenibilità dei corsi esistenti insieme ad un peggioramento delle situazioni del precariato e in generale delle aspettative interne del personale. Pur non volendo manifestare una contrarietà pregiudiziale, la questione della sostenibilità deve essere quindi posta in maniera vincolante, in modo che vi sia compatibilità con le preesistenti esigenze interne e non se ne generino di ulteriori. Questo, ad esempio, non avviene oggi per un eventuale Corso di Studi in Medicina, rispetto al quale ho manifestato apertamente diverse perplessità delle quali sono tutt'ora convinto. L'impatto di un simile corso deve inoltre essere sottoposto ad una condivisione generale. Non manifesto una contrarietà di principio, ma sottolineo la necessità di garantire effettivamente la sostenibilità del corso prima di considerarne l'istituzione.

Naturalmente, non valuto positivamente cambiamenti di una portata molto incisiva senza la necessaria condivisione; in particolare, rispetto all'idea della nascita di un Politecnico della Puglia, mentre risulta abbastanza comprensibile in questo quadro il rafforzamento del Politecnico di Bari, non si comprende un'analogica ricaduta positiva sull'Università del Salento. La mia idea, più volte manifestata, è quella invece che il rappresentante dell'Università del Salento non possa che ragionare in termini di sviluppo della propria Università oltre che in termini di sviluppo regionale e, come già affermato, che cambiamenti così radicali debbano essere comunque condivisi dalla nostra comunità. Tale

livello di condivisione è mancato in diverse scelte degli ultimi anni ed ha determinato una politica aggressiva nei confronti di diverse strutture, tra cui appunto Ingegneria, fino a determinare una condizione di crescente disagio intaccando le possibilità di sviluppo (progettazione, politiche sulla Cittadella della Ricerca, ecc.) che sono state continuamente impoverite e anche mortificate; una politica più equilibrata può portare Ingegneria a sentirsi pienamente partecipe dello sviluppo del nostro Ateneo del quale rappresenta una componente essenziale.

Simmetricamente, per quanto riguarda i corsi esistenti, si ritiene che possano essere invece messi in atto progetti di riorganizzazione e di riconversione al fine di aumentarne l'attrattività e la sostenibilità (l'utilizzo degli avanzamenti degli rti ad associato può essere utilizzato efficacemente a questo scopo).

Il consolidamento dei corsi di studio non è infatti da intendersi in maniera statica come un congelamento dell'attuale offerta formativa. Bisogna necessariamente prevedere un adeguamento costante dei corsi che risentono maggiormente delle dinamiche occupazionali se si vuole un'offerta formativa con una forte dose di attrattività, anche valutandola in un quadro competitivo e allo stesso tempo di collaborazione rispetto alle Università limitrofe, in particolare rispetto alle Università pugliesi.

Il potenziamento dei corsi esistenti e l'impulso alle lauree magistrali dovrebbero costituire dei punti di forza sia per una maggiore sostenibilità che per un rilancio dell'offerta formativa sul territorio.

Per quanto riguarda il potenziamento dei corsi esistenti, verranno incentivate attività di supporto alla didattica fruibili anche dagli studenti (seminari, minicorsi, workshops, ecc.) che aumentino la visibilità del corso di studio e che al contempo migliorino anche la qualità del Corso e la sua percezione.

L'impulso alle magistrali deve essere perseguito potenziando le azioni di orientamento in itinere e favorendo l'inserimento degli studenti già durante la frequenza dei corsi triennali, anche attraverso la possibilità di seguire anticipatamente attività che riguardano i corsi magistrali e fino alla possibilità di sostenere i relativi esami e riconoscere i crediti formativi in caso di iscrizione. Possono essere studiate anche altre forme di incentivazione all'iscrizione ai corsi magistrali, come premi agli studenti più meritevoli e così via.

Tuttavia, si ritiene indispensabile che per i corsi magistrali (e quando possibile per tutti) si segua una politica di internazionalizzazione e di collaborazione anche con altre Università italiane. Ciò consentirebbe ai nostri studenti di usufruire di iniziative post-laurea anche in altri territori, pur non aggiungendo ovviamente nulla dal punto di vista della validità del titolo conseguito; in questo modo si prevede però che venga meno per gli studenti la necessità di conseguire un titolo magistrale in un luogo in cui poi ritengano di avere maggiori possibilità di impiego.

Inoltre un'azione molto forte riguardante l'internazionalizzazione può favorire anche l'iscrizione presso il nostro Ateneo di quote di studenti provenienti dall'estero, soprattutto dall'area mediterranea. Le azioni sull'internazionalizzazione hanno una ricaduta anche sull'orientamento e ciò viene trattato più in dettaglio nella sezione successiva.

In una fase di consolidamento non valuto positivamente neanche l'ipotesi di chiusura dei corsi senza aver esperito tutti i tentativi, in collaborazione con i Consigli Didattici, di

riorganizzazione e di possibile rilancio, sempre in un'ottica di ottimizzazione della sostenibilità generale che non comporti nuove esigenze.

Dopo aver completato a breve-medio termine la fase di consolidamento, è ovviamente necessario entrare in una fase di sviluppo. Per essere competitivi bisogna pensare al nostro Ateneo anche in un'ottica di crescita e in questa direzione è molto importante la collaborazione con gli altri Atenei, innanzitutto pugliesi, in modo da estendere l'attrattività dei nostri Corsi ad un ambito regionale e meglio rispondere a esigenze occupazionali. La nostra Regione è anche un polo di attrazione per l'area balcanica e del Mediterraneo; bisognerebbe cercare di dare una risposta alle esigenze di formazione in tutte le aree a studenti di tale provenienza. Attraverso opportuni percorsi di formazione il riconoscimento di titoli conseguiti all'estero può essere anche uno strumento per attrarre nuovi studenti.

## Azioni di orientamento

Le attività di orientamento rappresentano un tassello importante per il consolidamento dell'offerta formativa e l'incremento delle immatricolazioni sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo.

Esse devono mirare da un lato alla divulgazione delle opportunità offerte e dall'altra al rafforzamento della motivazione con interventi mirati all'interno degli Istituti Secondari di II grado già a partire dall'ultimo triennio, stabilendo con gli Istituti rapporti non saltuari e regolati da apposite convenzioni che prevedano il coinvolgimento diretto dei Dirigenti Scolastici e dei docenti sia nella fase di programmazione delle attività che nella fase di gestione, con una conseguente maggiore responsabilizzazione dei docenti ed un coinvolgimento costante degli studenti.

A ciò potranno essere sicuramente utili alcuni strumenti incentivanti quali i progetti PON finanziati dal ministero a favore degli Istituti Superiori ed i progetti POT finanziati dallo stesso ministero a favore delle Università. Una condivisione preventiva degli obiettivi da parte delle scuole e dell'università potrebbe mettere a sistema l'utilizzo delle risorse anche al fine di opportunamente incentivare i docenti coinvolti.

Sempre in tema di orientamento in ingresso bisognerà prevedere azioni incentivanti all'attivazione di percorsi di orientamento formazione con test di ammissione anticipato, finalizzati da un lato al miglioramento della preparazione iniziale e dall'altro alla fidelizzazione degli studenti, con l'obiettivo di ridurre il tasso di abbandono nel passaggio dal I al II anno.

L'orientamento deve avere carattere di continuità lungo un arco temporale che va dalla scuola superiore alla formazione post-laurea e comprendere anche l'orientamento ai dottorati, alle scuole di specializzazione e l'orientamento al lavoro. Per sviluppare un'azione efficace è necessario portare avanti una sinergia tra orientamento e diversi altri settori tra cui, solo a titolo di esempio, il job placement (i collegamenti sono del tutto naturali), l'internazionalizzazione (indispensabile per l'orientamento alle magistrali e al post-laurea), l'attività museale e le biblioteche (nostro punto di forza da utilizzare in collaborazione con tutte le attività di orientamento e per progetti congiunti con le scuole

superiori), le attività sportive (veicolo di nuove opportunità e servizi agli studenti e sviluppo del senso di appartenenza all'istituzione) e questo solo per citare alcuni settori maggiormente coinvolti. Per quanto riguarda l'attenzione alle attività sportive bisogna incentivare gli studenti universitari a svolgere contestualmente attività sportive anche a livello agonistico.

Si vogliono inoltre intraprendere iniziative dal largo impatto mediatico proprio per incidere sulla nostra immagine a livello territoriale; un esempio può essere l'inaugurazione di un cartello di seminari in parte di divulgazione ma anche specialistici tenuti da esperti di chiara fama in tutti i corsi di studio; ciò favorisce sia un ritorno come immagine, sia come orientamento per gli studenti delle scuole superiori ma anche per nuove opportunità di collaborazioni di ricerca. Saranno prese in considerazione anche iniziative di orientamento in collaborazione con gli Istituti del territorio, organizzando eventi in collaborazione.

L'apertura ai territori attraverso il coinvolgimento dei comuni (sportello giovani) può rappresentare una ulteriore occasione di fidelizzazione tra l'Ateneo e le comunità locali. Il potenziamento dei Centri di Accoglienza Studenti e lo sviluppo delle politiche di inclusione rappresentano strumenti indispensabili sia nella fase di ingresso che durante il percorso di studio.

In questa ottica una funzione essenziale spetta ai tutor Universitari, nell'aiuto al superamento delle difficoltà sia amministrative che didattiche.

Dal rafforzamento dei rapporti tra le attività di orientamento e il Centro per l'integrazione possono inoltre derivare ulteriori benefici agli studenti in situazioni di disagio, ai fini di un pieno coinvolgimento nella vita universitaria.

Contemporaneamente il servizio di counseling psicologico ed il supporto agli studenti detenuti qualificheranno ulteriormente i propri servizi dando la possibilità di colmare il gap derivante da oggettive difficoltà.

Nella programmazione di simili azioni di orientamento, è importante essere consapevoli di quale possa essere, realisticamente, la tempistica necessaria per vedere i primi effetti, che non possono essere immediati perché devono incidere anche sulla percezione dell'immagine dell'Università del Salento nel territorio e la loro riuscita dipende simbioticamente dal miglioramento di tale percezione; i risultati ottenuti hanno però il vantaggio di essere stabili purché vengano costantemente monitorati.

Un segmento che deve essere sicuramente potenziato riguarda l'orientamento in itinere, anche attraverso maggiori supporti online e azioni di tutoraggio; un miglioramento della qualità dell'apprendimento riduce i tassi di abbandono, la durata media degli studi ed il numero dei fuori corso.

Inoltre l'orientamento in itinere può anche comprendere azioni che puntano a rafforzare le iscrizioni ai corsi magistrali, coinvolgendo, anche in questo caso, gli studenti in attività didattiche proprie delle magistrali in modo da favorirne la fidelizzazione, ferme restando le altre azioni riguardanti gli accordi con altre università e quelle di internazionalizzazione.

Bisogna potenziare anche la comunicazione multimediale e la presenza sui social e utilizzare completamente le potenzialità di strumenti come Web-TV e Web-radio. L'azione

di comunicazione sui social potrebbe essere favorita sfruttando le “competenze” degli studenti nativi digitali, dedicando risorse finanziarie che premiano la creatività degli studenti (a titolo esemplificativo borse di studio destinate a studenti che sviluppano idee e/o materiale multimediale che promuova l’Ateneo) ed anche l’istituzione di contratti di collaborazione studentesca con il preciso scopo di aumentare la visibilità sui social network.

Stesso dicasi del coinvolgimento dei laureati di Unisalento anche attraverso l’utilizzo della piattaforma Alumni, i quali potranno essere i naturali promotori delle peculiarità dell’Ateneo. Analogamente bisogna potenziare la Web-TV e la Web Radio

Un ulteriore settore in cui l’organizzazione amministrativa e tecnica può dare un impulso notevole è quello del job placement e in generale di tutti gli strumenti che riguardano l’inserimento nel mondo del lavoro. L’orientamento deve essere strettamente collegato a tali attività ed è necessario incrementare e rendere più partecipati gli incontri tra studenti e aziende. Gli uffici dell’Ateneo devono diventare un punto di riferimento per studenti e laureati che vogliono non solo informarsi sugli sbocchi professionali ma anche poter contare su un supporto nella fase attiva di ricerca del lavoro. Questo presuppone anche l’attivazione di un collegamento continuo con il mondo delle imprese e in generale con tutto il sistema produttivo.

## Studenti

Credo che l’interesse principale dello studente riguardi la qualità dei corsi di studio, la loro organizzazione e le prospettive occupazionali successive. L’obiettivo di ciascuno studente deve essere quello di conseguire la laurea nel minor tempo possibile, e deve poterlo fare in condizioni che consentano livelli di apprendimento e formazione elevati. A tale scopo è necessario che l’immagine dell’Università sia migliore nei confronti del mondo esterno. A questi obiettivi sono state dedicate apposite sezioni in quanto di interesse generale per l’intero Ateneo e le azioni di orientamento descritte puntano a fornire forti motivi di interesse degli studenti nei confronti della nostra Istituzione. Tuttavia gli studenti non possono essere semplicemente "motivati" da azioni di orientamento. Bisogna investire in una maggiore qualità e organizzazione dei servizi, delle attrezzature didattiche, degli spazi a disposizione e delle attività collaterali; bisogna anche incoraggiare iniziative e attività che gli stessi studenti sono in grado di mettere in atto e dare spazio alle loro progettualità prevedendo opportuni supporti nei casi in cui siano richieste elevate competenze specifiche; gli strumenti finanziari sono già a disposizione dell’ateneo attraverso i capitoli riguardanti i contributi studenti e possono essere ulteriormente reperiti per attività specifiche.

Bisogna inoltre semplificare la gestione delle attività **Erasmus** in modo che le attivazioni possano essere incrementate.

Vi sono poi alcune ulteriori azioni che possono migliorare la vivibilità all’interno delle nostre strutture, quali il potenziamento della rete Wi-fi, l’incentivazione della produzione di materiale didattico online e lo sviluppo di piattaforme e-learning. Anche il coinvolgimento degli studenti in attività di orientamento (oltre quelle che riguardano

l'attività di tutor) può essere incentivata in un'ottica di maggiore collaborazione con le associazioni studentesche e si può costituire un fondo per acquisto testi per aiutare le fasce più deboli.

È necessario che l'Università assicuri un livello di formazione molto elevato e che quest'ultimo sia adeguatamente percepito dagli studenti e dalle famiglie. A tal fine è fondamentale che ciascuno studente possa essere in grado di reperire il materiale didattico necessario alla preparazione degli esami unicamente da una piattaforma web, eliminando la sovrapposizione di sistemi di condivisione che, nella maggior parte dei casi, hanno funzionalità simili. Al fine di garantire trasparenza e semplificazione risulta fondamentale la comunicazione anticipata ed univoca delle modalità d'esame, degli orari delle lezioni e degli esami. Sarà necessario sensibilizzare i docenti affinché le verbalizzazioni dei risultati d'esame siano effettuate in modo tempestivo, compatibilmente con i vari impegni scientifici. Si avvieranno inoltre azioni volte a favorire, anche attraverso specifiche linee di finanziamento, la mobilità nazionale degli studenti, per motivi scientifici, didattici, ma anche per il placement. Per quanto riguarda la mobilità studentesca, ci si impegnerà ad un'interlocuzione sul trasporto pubblico per aumentare le corse serali/notturne dal Campus e a cercare di ottimizzare gli orari delle lezioni in maniera compatibile con i trasporti.

Saranno attuate azioni che consentano la tempestività delle comunicazioni University-to-Student nel caso di variazioni di aule/orari di lezione/orari di esame ecc. A tal fine sarà sufficiente prevedere semplici upgrade di app per cellulari già esistenti ed un adeguato sfruttamento delle potenzialità dei social network.

Le problematiche relative ai collegamenti e alla creazione di un vero Campus sono state esaminate in altre sezioni. In ogni plesso dovrà essere garantita inoltre la raccolta differenziata.

Infine, anche se le politiche sul diritto allo studio non sono di stretta competenza dell'Università, la collaborazione con l'Adisu può favorire politiche inclusive che riguardino anche i servizi dei trasporti e di residenzialità; in questa direzione si possono concordare azioni che portino ad un quadro complessivo di benefici più aderente alle necessità degli studenti dell'Università del Salento.

Non si prevede un aumento della tassazione studentesca in quanto questa misura avrebbe un impatto negativo sull'incremento delle immatricolazioni.

## Dipartimenti, ricerca e programmazione

Le modifiche di Statuto hanno delineato un ruolo centrale dei Dipartimenti nella gestione della ricerca e della didattica. Dopo una prima fase di funzionamento della nuova organizzazione, è necessaria una riflessione su alcuni aspetti, quali le composizioni ristrette, la programmazione per lo sviluppo di settori i cui componenti non appartengono tutti o in parte al Dipartimento di riferimento per il settore, la gestione della didattica in capo a più Dipartimenti. Pur non volendo inaugurare nuove riforme di Statuto a breve termine su tali temi è opportuno trovare comunque soluzioni condivise e unitarie tra i vari

Dipartimenti e consentire maggiore flessibilità a Dipartimenti che hanno esigenze diverse; attualmente, ad esempio, vi sono proposte che prevedono la possibilità che un SSD nella sua maggioranza scelga un dipartimento differente a cui afferire ed a cui attribuire la responsabilità del settore e altre proposte che puntano a riprendere, aggiornandole, le clausole di salvaguardia previste nel precedente piano degli associati. L'obiettivo è quello di verificare soluzioni condivise da tutti i Dipartimenti.

Un altro tema riguarda il ruolo dei Consigli Didattici nella programmazione didattica. Essi devono avere un ruolo determinante nella valutazione degli aspetti didattici compatibilmente con la disponibilità delle risorse necessarie.

Per quanto riguarda la programmazione dei settori da sviluppare se da un lato i Dipartimenti richiedono maggiore autonomia nella propria programmazione, dall'altro è necessario che tali scelte rispondano ad obiettivi generali di crescita e di sostenibilità programmati a livello generale. Bisogna equilibrare tali esigenze introducendo un controllo della coerenza delle scelte dei Dipartimenti con le esigenze generali dell'Ateneo. Anche su questo aspetto occorre giungere ad una soluzione condivisa, che potrebbe consistere, ad esempio, nella richiesta di un parere al Presidio della Qualità (in quanto tale Organo dovrà poi esprimersi ex post) a supporto della proposta del Senato.

Per quanto riguarda la ricerca, il nostro Ateneo può contare sicuramente su diversi settori eccellenti. Tali settori devono mantenere il livello raggiunto e anzi devono competere a nuovi livelli; per questo bisogna introdurre un sistema di premialità che consenta a tali settori di crescere ulteriormente. Le misure che riguardano la premialità si sviluppano sia internamente all'Ateneo, prevedendo una caratterizzazione maggiore delle lauree magistrali e dei corsi di dottorato (come conseguenza di una migliore attività di ricerca), sia all'esterno con attività di supporto al fund raising dei gruppi che ne incrementi la competitività a livello internazionale.

Tuttavia uno dei problemi principali è anche quello di aumentare il livello medio della ricerca incentivando in maniera diffusa la ricerca di base e il miglioramento della produzione scientifica; si può prevedere la possibilità di investire risorse sui settori a fronte di un impegno vincolante sui prodotti; tali azioni sono destinate a rientrare progressivamente nella prima linea di interventi.

Il miglioramento della VQR dovrebbe a regime non solo finanziare l'investimento iniziale ma rispondere anche parzialmente alle esigenze di incremento della quota premiale. Inoltre da un'azione di miglioramento generale della vqr deve derivare anche una maggiore competitività del nostro ateneo sull'assegnazione dei Dipartimenti di eccellenza; in una prossima competizione dovremmo essere pronti a intercettare una quota maggiore rispetto all'unico dipartimento di eccellenza che viene garantito a tutti gli Atenei.

La ricerca deve, al pari della didattica, giocare un ruolo di primo piano. Ricerca e formazione si devono integrare garantendo agli studenti, a seconda del percorso formativo, un adeguato utilizzo dei laboratori e una interazione diretta con i ricercatori che in essi vi operano. Devono essere incrementati i seminari e gli eventi divulgativi, ma anche quelli più specialistici invitando esperti dei vari settori.

I numerosi distretti tecnologici devono interagire strettamente con i dipartimenti allo scopo di poter adeguatamente sfruttare le numerose possibilità che i bandi regionali,

nazionali e d europei mettono a disposizione. L'università deve coordinare e stimolare l'interazione tra i propri ricercatori ed altri enti di ricerca che operano sul territorio quali l'INFN, L'ENEA e il CNR sia sui settori delle scienze dure che su quelli umanistici, ma anche con comuni, province, regioni, Musei e soprintendenze.

Un tema sicuramente strategico per il futuro dell'Università del Salento è quello del ruolo dell'innovazione tecnologica, della ricerca industriale e della terza missione.

## Dottorato e formazione post-laurea

Un forte impulso al dottorato e all'internazionalizzazione passa anche attraverso il potenziamento delle strutture amministrative dedicate. Attualmente la nostra capacità di assorbimento di risorse umane è minore rispetto al numero di borse di dottorato complessive disponibili, pur tenendo conto di una naturale modesta dispersione. Bisogna favorire misure che consentano a chi ha conseguito tale titolo di utilizzare in maniera diretta l'alta formazione conseguita attraverso politiche di job placement dedicate. Per coloro che aspirano ad un proseguimento nella carriera universitaria, occorrerebbe riuscire ad attivare assegni di ricerca finanziati con risorse dell'Ateneo (usando anche i le quote rivenienti dai regolamenti progetti e conto terzi, dopo aver incentivato la crescita del numero di progetti e attività conto terzi). L'assegno di ricerca dovrebbe essere la figura ponte tra il conseguimento del titolo di dottorato e quello di ricercatore a tempo determinato di tipo A. Le possibilità di alta formazione sono legate anche al potenziamento delle magistrali e l'internazionalizzazione può favorire il potenziamento delle magistrali e del dottorato incoraggiando sia corsi in collaborazione tra diverse sedi che la frequenza di studenti provenienti dall'estero. I lettori/cel avranno un ruolo determinante in questo tipo di azioni.

Si prevede lo sviluppo della formazione online anche attraverso piattaforme di e-learning e di servizi per i docenti della scuola superiore. Lo sviluppo di piattaforme online sarà utilizzato anche a fini di orientamento, attraverso piattaforme di allenamento per i test di accesso, di questionari di orientamento ai corsi di studio, e così via.

## Terza missione

L'Università può essere attrattiva se concorre a generare opportunità lavorative sul territorio per i suoi giovani laureati e questo è possibile se l'università, nel suo insieme, immagina, progetta ed implementa linee di azione specifiche volte a favorire anche lo sviluppo della terza missione.

Dobbiamo pensare alla terza missione come ad un elemento fondante della nostra capacità di migliorare il nostro territorio, la nostra università e la nostra vita lavorativa quotidiana, e quindi occorre strutturarci per affrontare la sfida della terza missione.

Una visione matura della terza missione richiede ad esempio che siano connesse la ricerca di base con la ricerca industriale. Occorre potenziare la capacità di presentare e vincere progetti di ricerca industriale, è inoltre necessario rafforzare la capacità di sostenere le

spin-off e le start up innovative nate a partire dalla ricerca svolta in università ed è utile attrarre giovani talenti ed educarli all'innovazione sin dal percorso di studio.

La capacità di transitare dai prototipi di laboratorio alla dimensione di impresa, sia essa uno spin off o una start up innovativa, richiede la presenza di attori in grado di fornire consulenza legale ed organizzativa e supportare la valutazione dei risultati della ricerca. Bisogna sviluppare una reale capacità di ascolto e di risposta alle esigenze di tutti gli attori attraverso una più attenta partecipazione ad organizzazioni intermedie come ad esempio i distretti tecnologici e produttivi. Questo è il modo più concreto per garantire l'innovazione e una sua crescita stabile nel tempo.

## L'Isufi

Il futuro dell'Isufi dipende dalla proroga dell'Accordo e, se questo avverrà come auspicato, sarà necessario avviare una riflessione sul ruolo dell'Isufi anche considerando le recenti vicende legate all'impossibilità di nominarne un Direttore. A mio avviso l'Isufi dovrebbe riprendere lo spirito iniziale legato all'alta formazione e all'interdisciplinarietà, sviluppando questi in un contesto di internazionalizzazione e in stretta collaborazione con le altre scuole superiori universitarie e con uno scambio continuo di esperienze degli allievi tra le varie scuole. Dovrebbe essere prevista la possibilità di soggiorni all'estero mediante convenzioni con importanti Enti di formazione e di ricerca per gli studenti dell'Isufi. Inoltre bisognerebbe sviluppare anche la capacità di attrarre fondi su progetti che consentano agli allievi di essere avviati alla ricerca. Le attività formative dovrebbero essere svolte da docenti interni ma anche da esperti di riconosciuta fama internazionale. Fondamentale sarà la possibilità di poter utilizzare i laboratori di eccellenza dell'università e quelli degli Enti di ricerca quali il CNR, l'INFN e l'Enea con i quali l'Università collabora. Bisogna inoltre mantenere e sviluppare la caratteristiche di residenzialità per gli studenti dell'Isufi e incrementare notevolmente eventi culturali all'interno del college per aumentare l'interazione tra gli allievi. I collegamenti con la Città di Lecce, anche fino a tarda sera, dovrebbero essere aumentati con corse più frequenti.

Per quanto riguarda l'accreditamento, credo che occorra una riflessione in base ai risultati che si potranno ottenere dopo la concessione della proroga; in ogni caso non si ritiene che questo aspetto sia fondamentale come ricaduta per l'Università del Salento.

## Una struttura per la progettazione e la competizione

La nostra Università deve competere in maniera molto più incisiva nell'acquisizione di progetti anche di alto livello. Da queste risorse può dipendere il finanziamento di diverse attività, quali quelle relative alla ricerca di base, assegni di ricerca, dottorati, salario accessorio per il personale tecnico-amministrativo, incentivi all'orientamento. Affinché si possano ricavare risorse sufficienti per tali attività, è necessario un impulso notevole all'attività progettuale. Bisogna coinvolgere personale tecnico ed amministrativo fortemente specializzato ed in continua formazione sulle strategie vincenti da adottare per

essere competitivi al massimo livello. I prossimi programmi Horizon ci devono vedere partecipi sui progetti di maggiore rilevanza. L'incentivazione verso la capacità progettuale passa anche attraverso una revisione dei Regolamenti per i progetti e per il conto terzi, che devono prevedere maggiori incentivi per chi svolge tali attività; la maggiore entità di somme disponibili per l'Amministrazione deriverà dal numero e dall'entità dei progetti piuttosto che dalla percentuale elevata di prelievo. Una politica di prelievo senza valorizzazione o un'eccessiva burocrazia nella gestione scoraggiano i proponenti con l'effetto di ridurre considerevolmente le proposte e la competizione. Segnalo, inoltre, che un prelievo oltre le soglie delle Università con cui siamo in competizione pone i nostri ricercatori fuori mercato perché costretti a chiedere più risorse per realizzare la stessa ricerca.

## Musei e biblioteche, SIBA

Il Sistema Museale si regge sulle dotazioni finalizzate che negli ultimi anni non sono state sufficienti a garantire un funzionamento stabile. Inoltre anche il personale non è sufficiente nonostante il gran numero di visitatori annuali. Anche le competenze e le professionalità dei tecnici dei musei non vengono riconosciute adeguatamente, mentre l'istituzione di un ruolo specifico come conservatore sarebbe corrispondente agli incarichi svolti. Per una maggiore rappresentanza dei musei, si dovrebbe prevedere l'istituzione di un ufficio amministrativo comune ai in modo che vengano potenziate anche le azioni in collaborazione con il settore dell'orientamento (con il risultato di un incremento notevole di visite ai musei da classi scolastiche) e con quello della comunicazione. Tra gli obiettivi immediati vi dovrebbe essere la ricognizione dei beni custoditi in modo da avere un inventario dei beni museali. La struttura di progettazione può inoltre consentire e favorire la partecipazione del sistema museale ad opportuni progetti di ampliamento e qualificazione. Si possono prevedere anche eventi mirati che danno maggiore visibilità al sistema museale, come la celebrazione del decimo anniversario dello SMA UniSalento e l'organizzazione di convegni di museologia.

Il sistema bibliotecario si regge sulla professionalità degli operatori che in molti casi autonomamente sono in grado di migliorare i servizi di fruizione della biblioteca da parte di studenti e docenti. Tra i problemi urgenti da risolvere si segnala quello del trasferimento della biblioteca del Parlangei presso la nuova struttura in fase di completamento (questa azione è inserita tra quelle da effettuare a brevissimo termine nel paragrafo successivo relativo al programma dei primi 100 giorni).

Un ulteriore problema è quello della gestione del patrimonio librario; oltre al problema degli spazi e del completamento della collocazione, deve essere migliorata anche la collaborazione con il Siba per gli acquisti e condizioni vantaggiose che ne possono derivare.

Un impulso particolare deve essere riconosciuto all'ESE Salento University Publishing, anche in relazione di politiche a sostegno dell'Open Access.

## Ripartizione informatica e tecnica, edilizia e Piano per il Sud

La ripartizione informatica avrà un ruolo importante anche per i servizi informatici che si intendono sviluppare come l'e-learning e la formazione online e in generale il potenziamento di tutti i sistemi. Il compito nevralgico a loro assegnato richiede il riconoscimento di attività di backup e di reperibilità dalle quali in caso di necessità non si potrà prescindere.

Uno dei primi obiettivi è quello di accelerare l'acquisizione delle risorse del Piano per il Sud e di darne piena esecuzione. Da tale Piano dipendono un volto rinnovato di tante strutture della nostra Università e un efficientamento energetico. Le manutenzioni saranno prioritarie e dopo averle completate sarà necessario un piano di manutenzione ordinaria stabile che ci consenta di non ritrovarci in situazioni di emergenza come quelle che è stato necessario approvare recentemente reperendo fondi che sarebbe stato possibile destinare ad altre attività. Un piano di manutenzione ordinaria è favorito dai recenti indirizzi ministeriali sul ripristino dei fondi per la manutenzione degli edifici universitari. Vista l'importanza di tale Piano, verrà seguito direttamente dal Rettore, o da un suo delegato competente, e convocato con cadenza regolare. Oltre al Piano per il Sud bisogna garantire il controllo del funzionamento delle strutture e degli impianti tecnologici, e la sicurezza degli edifici, dei viali, il giardinaggio, ecc. Tutto il personale deve essere adeguatamente motivato e incentivato.

I fondi ministeriali per le manutenzioni potrebbero consentire l'avvio della ristrutturazione del **Principe Umberto**, ma il completamento e il successivo utilizzo possono rappresentare solo un obiettivo a lungo termine; l'utilizzo di tale struttura potrebbe essere collegato al settore dell'internazionalizzazione, dei rapporti con Enti e Istituzioni, e all'organizzazione di eventi (orientativi, di ricerca, e organizzati dalle associazioni studentesche) e alla funzione di incubatore di imprese spin-off specialmente a carattere sociale.

## I poli urbano ed extraurbano

Il problema della mobilità studentesca riguarda in gran parte il collegamento tra i due poli e tale problema interessa giornalmente migliaia di persone tra studenti, personale docente e personale tecnico-amministrativo. L'inefficienza dei collegamenti costringe gli utenti ad un utilizzo notevole di auto private ponendo tra l'altro anche il problema dei parcheggi. Una soluzione auspicabile potrebbe essere la riconsiderazione del progetto Lecce città universitaria, che prevedeva un collegamento ferroviario tra i due plessi. Questo renderebbe il complesso Ecotekne maggiormente fruibile anche a visitatori e studiosi che al contrario oggi incontrano notevoli disagi nei collegamenti. In aggiunta (o alternativamente, in mancanza di un interesse verso il collegamento ferroviario) si può auspicare sullo stesso percorso una pista ciclabile e un progetto di bike sharing (qualche anno fa un apposito progetto ci ha consentito di regalare circa 100 biciclette agli studenti, mentre oggi potrebbero essere messe a servizio di tutta la comunità studentesca), che avrebbero anche il vantaggio della tutela dell'ambiente.

Un obiettivo a lungo termine può essere quello di costituire ad Ecotekne un vero e proprio Campus universitario (residenziale). Occorre puntare sulle biblioteche aperte (già in parte in corso), sugli spazi di socializzazione fruibili da studenti e personale, spazi ricreativi per studenti e dipendenti, pubblicizzazione e gestione più semplice del campo di calcio di Ecotekne e campi di tennis e pallavolo presenti in Ateneo.

Sarebbe utile anche l'adeguamento di alcuni edifici da adibire ad attività ricreative e di ritrovo degli studenti. In altre università i campus dispongono anche di teatri, cinema, palestre ecc

Un analogo problema riguarda il collegamento con la Cittadella della Ricerca di Mesagne. Nel polo urbano è necessario trovare altrettanti spazi di socializzazione e ricreativi per studenti e dipendenti. Bisogna accelerare il trasferimento della biblioteca dal Parlangei per evitare ulteriori ripercussioni sulle attività di studio e ricerca e completare la fruibilità del parcheggio a Studium 5.

Sempre nel polo urbano vi è la problematica connessa ai parcheggi, in particolare per i dipendenti del Rettorato: occorre ricercare soluzioni in accordo con il Comune di Lecce che consentano, a fronte della disponibilità di diversi parcheggi dell'Ateneo fornita dall'università al Comune in occasione dei weekend, di ottenere delle condizioni di favore per i dipendenti dell'Università (es. un certo numero di pass per l'utilizzo gratuito o a prezzo agevolato delle strisce blu dei parcheggi vicini al Rettorato).

## La Cittadella a Brindisi

Un progetto che preveda un investimento di risorse nella Cittadella della Ricerca deve essere necessariamente fondato su una riqualificazione di tutta la Cittadella in termini di Campus e non si vedono alternative ad un forte impegno della Regione e del Governo. Una riqualificazione deve portare la Cittadella ad essere frequentata assiduamente da un notevole numero di studenti e di ricercatori e quindi è essenziale la presenza di attività didattiche e di moderni laboratori di ricerca. Ritengo che la presenza di aziende aeronautiche come Alenia, Avio, Agusta vadano nella direzione di uno sviluppo dell'Ingegneria Aerospaziale come risposta alle necessità formative del territorio brindisino ma andrebbe unita ad un approccio fortemente innovativo nell'ambito dello sviluppo sostenibile partendo dalla grande tradizione dei materiali innovativi. In sostanza la Cittadella dovrebbe diventare un hub per lo sviluppo di soluzioni innovative per l'economia circolare, ma non limitato agli aspetti puramente teorici bensì un luogo dove sviluppare realmente prodotti e materiali interamente riciclabili. Bisogna tuttavia migliorare nettamente la qualità del corso innanzitutto per le infrastrutture e anche poi attraverso investimenti sulla didattica, sull'attivazione di minicorsi specifici e iniziative di ampio respiro culturale sull'aerospazio. La recente scelta di trasformare l'aeroporto di Grottaglie in un test bed per i velivoli unmanned e la destinazione come unico aeroporto europeo per il voli orbitali offrono delle chance enormi ai nostri laureati. I collegamenti con Brindisi, con Taranto e con Lecce costituiscono un aspetto centrale per lo sviluppo delle attività.

Vista la collocazione strategica, la Cittadella ha delle potenzialità enormi nei rapporti con gli Enti, con i Centri di Ricerca e le Imprese e può trasformarsi in un incubatore di aziende spin-off nella fase successiva accelerando lo sviluppo economico territoriale.

## Un sistema trasparente e condiviso

Tutta la comunità accademica deve essere al corrente delle scelte effettuate e degli obiettivi a breve, medio e lungo termine. Fino ad ora le Conferenze di Ateneo, istituite per assicurare maggiore partecipazione alle scelte, hanno avuto un ruolo prevalentemente informativo su scelte già effettuate e anche per questo non sono state avvertite come strumento di partecipazione. Tali Conferenze di Ateneo devono invece essere svolte ogni qualvolta si delineano possibili indirizzi da mettere eventualmente in atto dopo aver raccolto contributi e osservazioni dell'intera comunità; ferme restando le prerogative degli Organi centrali, può essere opportuno in alcuni casi sondare la percezione di alcune scelte. Si possono inoltre valutare altri strumenti di partecipazione; tra questi, verranno previste riunioni informative e di indirizzo tra una seduta degli organi (Senato + CdA) e quella successiva. L'obiettivo di tali incontri sarà quello da un lato di mettere la comunità accademica al corrente di quanto deliberato nelle riunioni precedenti degli Organi e dall'altro di illustrare alcune questioni in discussione nelle sedute immediatamente successive degli Organi; in tali occasioni informali, sarà possibile anche porre direttamente all'attenzione del Rettore eventuali necessità e questioni ritenute utili da affrontare. Su problemi specifici che richiedono un'articolazione più ampia, si possono prevedere sedi di dibattito a raggio crescente che consentano in una prima fase di coinvolgere la comunità strettamente interessata alla problematica in discussione. In questo modo sarà più semplice recepire proposte e trovare soluzioni, le quali possono essere successivamente sottoposte ad una discussione anche in comunità più ampie. Un sistema ampio di condivisione e partecipazione genera maggiore fiducia nella Istituzione universitaria e motiva tutti verso obiettivi condivisi. Inoltre consente a tutti di avere un quadro generale delle problematiche da affrontare e di conseguenza di inquadrare meglio eventuali istanze e rivendicazioni.

## La funzione di rappresentanza sul territorio

Da quanto sopra si evince che l'attenzione alle esigenze interne, in termini di aspettative e di organizzazione, è il punto centrale del programma che si intende portare avanti per recuperare un senso di comunità e dare maggiori motivazioni e prospettive a tutto il sistema. La convinzione di fondo è che solo in questo modo si possa perseguire un rilancio dell'Ateneo nel quadro nazionale.

Si inserisce a questo punto anche la questione nazionale che soprattutto negli ultimi anni ha visto aumentare, in generale, il divario tra atenei del nord e del sud. L'Università del Salento ha sofferto maggiormente le politiche nazionali e non ha avuto la stessa capacità di reazione di alcuni atenei del sud e più in particolare degli altri atenei pugliesi. Partendo quindi dalla questione nazionale (ridiscussione della virtuosità degli Atenei e dei meccanismi di premialità anche attraverso forme di perequazione che consentano a tutti di

competere partendo da situazioni comparabili), bisogna anche affermare un ruolo più importante nel quadro degli atenei del sud ancora più in particolare tra gli atenei pugliesi. Anche nello stesso territorio salentino il ruolo dell'ateneo e la sua presenza deve essere avvertita in maniera più decisa. Questo comporta una rappresentanza attraverso rapporti continui con gli Enti e le Istituzioni sia locali che regionali che nazionali, attualmente del tutto carente; tali rapporti devono essere curati in maniera costante direttamente dal Rettore.

La presenza nel territorio va affermata anche nelle sedi di Brindisi e di Taranto. Queste sedi rappresentano le realtà industriali potenzialmente più forti nella Regione Puglia. Il calo degli investimenti nella sede brindisina ha reso tale sede del tutto secondaria rispetto a quella leccese e gli studenti si trovano a fronteggiare quotidianamente sempre maggiori disservizi. Su questo occorre un vero punto di svolta per ridare slancio alla sede, altrimenti è facile prevederne la dismissione attraverso una lenta agonia. La qualità dei corsi e dei servizi connessi è essenziale affinché l'Ateneo continui ad essere presente in tale sede e inoltre un rafforzamento dei laboratori e delle strutture di ricerca è necessario per contribuire ad aumentarne le potenzialità.

Tale rafforzamento si deve inquadrare in generale anche nella sede di Lecce; questa operazione non deve solamente prevedere forme di incentivazione per i ricercatori ma bisogna potenziare le strutture di supporto in modo che possano aumentarne la competitività.

Parallelamente bisogna avere un ruolo decisivo nella determinazione delle nuove politiche di reclutamento a livello nazionale in modo che queste non continuino ad essere penalizzanti nei confronti della nostra Università.

In questa fase vi sono molte proposte e sicuramente c'è da aspettarsi un significativo cambiamento del quadro normativo. E' necessario partecipare in maniera attiva per definire soluzioni percorribili e far sì che queste abbiano effettivamente ricadute positive per il nostro Ateneo.

## Una task-force di delegati

Per realizzare gli obiettivi esposti è necessaria la collaborazione e il coinvolgimento di tutte le componenti dell'Ateneo; in particolare è necessario il lavoro di una squadra di delegati, rappresentativa anche delle componenti dell'Ateneo, la quale deve operare non solo settorialmente ma condividendo azioni ed obiettivi, immediati e a medio e lungo termine, attraverso incontri periodici generali e molto più assidui per aree di competenza. In questo modo l'azione complessiva risulta coordinata e anche automaticamente monitorata e tutti i delegati possono operare con maggiore autonomia, anche coinvolgendo a loro volta ulteriori competenze.

Le deleghe verranno assegnate sulla base di competenze specifiche che potranno essere messe a servizio dell'Ateneo. L'utilizzo di gruppi di lavoro, commissioni e sottocommissioni, verrà considerato solo quando potrà essere funzionale ad un raggiungimento più rapido degli obiettivi prefissati.

## Regolamenti e sburocratizzazione

Non si vuole inaugurare il prossimo periodo rettorale all'insegna di nuove modifiche di Statuto, ma un sistema complesso come il nostro è sicuramente in continua evoluzione e deve adeguarsi a nuove leggi e disposizioni. Da questo punto di vista credo che bisogna anche riflettere su una possibile opera di semplificazione dei regolamenti esistenti evitando, in linea di massima o dove possibile, l'introduzione di disposizioni più restrittive rispetto alle leggi vigenti. In questa direzione deve essere operata una vera e propria opera di sburocratizzazione prevedendo anche una delega specifica per seguire tale processo.

## Un programma dei "100 giorni"

Pur nella consapevolezza che le azioni veramente incisive sono quelle a medio (se non lungo) termine, vi sono sicuramente alcuni interventi che devono essere messi in atto subito in quanto richiedono un'attenzione immediata e inoltre hanno un effetto molto positivo sull'immagine del nostro Ateneo pur essendo di piccola entità.

Un aspetto che bisogna subito salvaguardare è la sicurezza e la salubrità dei luoghi di lavoro. La maggiore sicurezza va garantita anche con una più capillare illuminazione di alcuni ambienti esterni (ad es. campus di Ecotekne, Cittadella di Brindisi) e con l'installazione di impianti di videosorveglianza esterni.

Nel polo urbano è necessario trovare altrettanti spazi di socializzazione e spazi ricreativi per studenti e dipendenti. Alcune urgenze sono rappresentate dal completamento delle strutture degli edifici presso lo Studium 2000. Inoltre bisogna accelerare il trasferimento della biblioteca dal Parlangele per evitare ulteriori ripercussioni sulle attività di studio e ricerca e completare la fruibilità del parcheggio a Studium 5.

E' necessaria un'interlocuzione con il Comune per trovare una soluzione al problema dei parcheggi per i dipendenti del Rettorato.

Altre azioni immediate che bisogna intraprendere riguardano la rimozione di qualsiasi segnale di degrado nel Campus Ecotekne e altre sedi del polo urbano, segnali visibili sia all'interno che all'esterno degli edifici, senza considerare la precarietà dei servizi igienici in molte sedi.

Alcuni interventi che potrebbero dare un'immagine diversa alla nostra Università possono riguardare la pitturazione degli edifici "impresentabili", una revisione dei cartelli indicatori, la predisposizione di apposite bacheche nel polo urbano e in generale le azioni di miglioramento dell'organizzazione della didattica che possono contribuire positivamente alla nostra immagine nei confronti degli studenti.

Anche la manutenzione del verde deve essere più accurata. Si possono individuare dei referenti per ogni edificio in grado di segnalare tempestivamente i problemi da risolvere. Il ruolo degli studenti sarà fondamentale per garantire il controllo, come è fondamentale il ruolo dell'ufficio tecnico.

Inoltre si vogliono avviare in tempi rapidi tutte le azioni necessarie all'attuazione di piani che richiederanno però più di 100 giorni per vedere risultati concreti, come i piani di reclutamento degli associati e degli ordinari (per il personale tecnico-amministrativo sono

richiesti tecnicamente tempi di espletamento maggiori), il problema dei lavoratori part-time, il precariato e il Piano del Sud.

## 10 parole chiave del programma a medio termine

- Reclutamento per gli associati e gli ordinari
- Formazione e incentivazione per il personale tecnico amministrativo
- Consolidamento dell'offerta formativa e internazionalizzazione, corsi pienamente sostenibili
- Azioni che riguardano la trasparenza e la condivisione
- Incentivi e premialità sulla ricerca
- Piano per l'orientamento continuo
- Partecipazione attiva degli studenti
- Piano del Sud
- Campus universitario a misura di studente
- Struttura competitiva per la progettazione

Firma

---