

Agatino Cariola

La responsabilità sociale dell'Università

Programma per il rettorato sessennio 2019-2025

A tutta la comunità accademica di cui mi onoro di fare parte

1. Un programma per l'Università di Catania

Chi lavora all'Università assume di dedicarvi la vita: ciò vale per i docenti la cui identificazione con il lavoro universitario vale per definizione per l'intera esistenza; e vale anche per il personale tecnico-amministrativo che partecipa con entusiasmo e dedizione personale non indifferente agli obiettivi dell'Università ed alle sue attività; vale per gli studenti che si "innamorano" della loro Università e che ne recano per sempre l'insegnamento e lo stesso stile nei mondi delle professioni e delle imprese.

Al sistema universitario si richiedono tante cose: dalla formazione dei giovani, alla ricerca nei più diversi campi, all'elaborazione di proposte innovative in tutti i settori specie in quelli della produzione, all'assistenza medica nei reparti sanitari a guida universitaria. La scommessa del medesimo sistema è di tenere assieme i diversi saperi, quelli umanistici e quelli scientifici volti all'applicazione tecnologica: i primi sono necessari per i secondi perché offrono le coordinate culturali di ogni attività; le acquisizioni scientifiche e le innovazioni tecnologiche sollecitano a loro volta le riflessioni culturali. Il modello universitario che coniuga tali saperi esige che per definizione quella universitaria sia la sede del pluralismo e del confronto.

In fondo, tale modello si basa sull'idea dell'**internalizzazione** (i saperi non sono esclusivi di un luogo, ma hanno aspirazioni universali ed a maggior ragione potrebbe dirsi che ciò vale per le tecniche) e sull'**interdisciplinarietà** (i cultori dei diversi saperi sono costretti a confrontarsi già per il fatto di stare assieme a decidere su come crescere ed a cosa destinare le risorse sempre scarse). La sfida dell'economia globale richiede a tutti di aggiungere a tali caratteristiche quella dell'**innovazione**, culturale e scientifico-tecnologica.

In particolare, l'innovazione è il servizio maggiore che possiamo rendere al nostro territorio.

Catania è la sede universitaria più a sud dell'Italia, nel contesto economico meridionale che soffre di problemi irrisolti e che vede addirittura aumentare la forbice tra le diverse parti del Paese. La perdita di studenti che avvertiamo sia al momento dell'iscrizione alle lauree triennali che, ancora, a quelle magistrali, è un fenomeno registrato da tempo e che prende le

mosse dalla distanza tra le diverse aree del Paese. L'Università di Catania la subisce, ma come effetto della discrepanza economica tra nord e sud. Il rischio che l'immagine deleteria in cui la nostra Università è oggi caduta, potenzi tale fenomeno è piuttosto elevato: la desertificazione culturale di questo territorio costituirebbe una ferita insanabile al tessuto economico e sociale. La contrazione di risorse, comprese quelle provenienti dalle iscrizioni (risorse che in parte avvantaggerebbero le Università del nord Italia e quella straniera) è un dato cui non possiamo rassegnarci.

Inoltre, va preso atto che in molti settori l'Università ha perso il monopolio di fatto che fino a qualche anno la caratterizzava: anche nel settore della formazione non è più il soggetto esclusivo per l'accesso alle classi dirigenti ed al mondo del lavoro, e lo stesso vale in molti altri campi.

Per questo occorre recuperare un protagonismo dell'Università di Catania sotto ogni versante: da quello della ricerca, a quello dell'assistenza sanitaria, a quello appunto dell'innovazione scientifico-tecnologica. L'Università dovrebbe essere il punto di riferimento di eccellenza per coloro (soggetti privati, professionisti, imprese, ecc.) che manifestano esigenze e richiedono risposte: si tratti della definizione di vicende di carattere istituzionale (l'Università non può non partecipare in maniera pluralista e aperta ai confronti culturali nel nostro Paese), della redazione di consulenze per i mondi delle imprese, della formazione continua per i professionisti, ecc. In particolare, l'Università deve pur interagire con il sistema delle imprese, specie medio-piccole, cui offrire servizi e, pertanto, occasioni di crescita. Non possiamo permetterci di ignorare le esigenze che provengono dai settori produttivi, anzi dovremmo avere l'ambizione di guidarli nel senso di offrire loro indicazioni operative. Qualcuno parla addirittura di Università proattiva: il che comporta di assumere iniziative, creare rapporti con le imprese, verificare che le attività si svolgano.

Allora, alle risorse che provengono dai trasferimenti statali e regionali debbono aggiungersi quelle che derivano dalla partecipazione ai bandi europei e quelle che sono create *ex novo* da occasioni di sviluppo, vere e proprie **risorse nuove**, per questa Università e per la nostra Regione.

Qui si deve subito affrontare un problema di organizzazione della struttura universitaria.

Per tanti motivi da più parti si lamenta la perdita di funzionalità delle strutture centrali dedicate all'internalizzazione ed alla partecipazione ai bandi europei. Oggi chi vuol partecipare ad una procedura europea, deve imparare da solo come si fa e presentare

domande dal contenuto piuttosto complicato; se poi accede al finanziamento, deve provvedere a controllare ogni spesa, sino alla rendicontazione. Se si vuole invitare un docente di altra Università, specie straniera, magari un premio Nobel per la medicina o per la fisica, a tenere un breve corso di lezioni per gli studenti e confermare in loro l'immagine universalistica degli studi intrapresi, il docente che lo invita è sobbarcato di compiti amministrativi e contabili piuttosto ardui. Epperò, si tratta di compiti che non spetta al docente svolgere. Nella sua struttura centrale l'Università non può non disporre di servizi appositi dedicati a tali settori, con dirigenti amministrativi dotati delle necessarie competenze, adeguatamente formati, disponibili a prestare la necessaria assistenza ed a stendere tutta la parte non scientifica di un progetto di ricerca, come a collaborare con l'esterno (in una sorta di conto terzi). Occorrono strutture dedicate alla ricerca, appunto, ma anche alla ricerca dei fondi ed al trasferimento tecnologico verso i mondi delle imprese.

Per questo – prima ancora di volgere l'attenzione ai temi relativi al personale docente – un'azione riformatrice deve porsi il problema di intervenire e razionalizzare la struttura amministrativa, strumentale a qualsiasi attività: individuare le *mission* cui l'Università è chiamata a dare risposte e sulla loro base conformare la struttura amministrativa. Di norma, come insegnano gli aziendalisti e gli studiosi di amministrazioni, nelle strutture complesse come la nostra, ché anzi in tal modo divengono particolarmente complicate ed impossibili da gestire, si parte dall'organizzazione esistente per definire i servizi da prestare, a prescindere dalla domanda sociale. Ciò produce inefficienze ad ogni pie' sospinto.

Ora, al contrario, occorre muovere dalle domande che il personale docente, tecnico-amministrativo e studentesco pone, ed offrire servizi, cioè risposte. Lo stesso vale per le domande provenienti dal territorio. Ogni organizzazione aziendale dedica risorse alla formazione del proprio personale: per l'Università ciò vale sia per il personale docente, sia per quello amministrativo. Anzi, il *know how* che si acquisisce può essere messo a disposizione dell'intera comunità territoriale. Alla struttura amministrativa, insomma, e quindi anche ai problemi relativi al personale ed alla sua formazione, come alla sua valorizzazione sulla base del merito, deve essere posta primaria attenzione.

Qui si viene al punto nodale della **responsabilità sociale dell'Università**.

Da tempo si parla di responsabilità sociale di ogni azienda che agisce su un dato contesto sociale ed ambientale. Ma ciò vale in particolare anche per quella particolare azienda – altri direbbero agenzia culturale - che è l'Università.

Essa è responsabile nei confronti del territorio sul quale agisce, come nei confronti delle generazioni future. Sul versante delle procedure deve saper elaborare regole corrette e saperle giustificare all'esterno, appunto perché è caduto il mito della preminenza universitaria. Sotto il profilo delle attività svolte deve saper offrire prestazioni elevate in tutti i settori. Anzi, se ci fossero campi nei quali l'offerta universitaria fosse assente o carente, quelli sarebbero i primi nei quali investire in termini di risorse e di personale. Penso a taluni ambiti umanistici come scientifici dei quali si avverte l'assenza: un'Università dimezzata non risponde affatto al modello di un'Università completa. In genere, l'Università deve essere il punto di riferimento per il contesto sociale e le sue articolazioni.

Infine, l'Università deve conservare il suo carattere di struttura pubblica, la sua natura pluralista, l'essere strumento di circolazione delle *élite* e di accesso allo svolgimento di ruoli decisori, contribuendo ad eliminare posizioni di privilegio. L'Università è di tutti, in un certo senso anche di coloro che non vi mettono mai piede. In fondo, è il modello indicato in Costituzione: un'Università espressione di autonomia (art. 33) è strumentale alla valorizzazione dei «capaci e meritevoli» (art. 34), assicura che solo il merito sia requisito di accesso agli uffici pubblici (art. 51 e art. 97), giacché il lavoro è occasione privilegiata di esprimere la «pari dignità sociale» e di partecipare in maniera concreta ed effettiva alle vicende di questo Paese (art. 3). L'Università è il maggior strumento di realizzazione dell'eguaglianza effettiva, cioè della necessità di offrire a tutti opportunità di elevazione, che rimane consustanziale alla democrazia.

Per questo il modello di un'**Università pubblica forte** è un obiettivo del quale non possiamo fare a meno.

2. Il dovere dell'eccellenza

L'Università non consuma ricchezza; al contrario la crea, la moltiplica e ne garantisce la circolazione, con ricadute positive sull'intera società e, in particolare, sul contesto territoriale in cui opera.

Proprio per tali ragioni, e anche per il particolare contesto in cui si trova ad operare, l'Università di Catania ha il dovere dell'eccellenza: deve sostenere la migliore ricerca; promuovere sviluppo e innovazione; garantire servizi di qualità a coloro che ad essa si rivolgono: agli studenti e alle loro famiglie, ai pazienti delle strutture sanitarie, alle pubbliche amministrazioni, alle imprese e ai professionisti. Tutti soggetti che debbono poter guardare

al sistema universitario per ricevere le migliori prestazioni nell'ambito territoriale di riferimento, sia in termini di competenze, sia in termini di infrastrutture ed attrezzature.

La prima fonte di legittimazione per l'istituzione universitaria è, appunto, l'eccellenza nei diversi campi del sapere, teorico e pratico, scientifico ed umanistico: un sapere che è naturalmente destinato ad essere tramandato e condiviso con l'intera comunità, sia tramite i giovani che all'Università si formano, sia – appunto – sotto forma di servizi e ricerche innovative. Per tale ragione l'Università chiede alla comunità di investire su di essa, sia attraverso il contributo che le famiglie degli studenti offrono per l'istruzione dei giovani, sia – più a monte – tramite le risorse che i diversi livelli di governo destinano, invero non sempre in maniera adeguata e sufficiente, alle istituzioni universitarie: non contributi “a perdere”, ma investimenti destinati a moltiplicarsi (si pensi alla capacità di attrazione di risorse europee da parte dei nostri centri di ricerca) grazie all'infaticabile lavoro di tutti coloro che operano all'interno dell'Università: docenti, personale amministrativo e anche studenti. Questi ultimi, infatti, lungi dall'essere solo i destinatari di servizi e prestazioni, contribuiscono attivamente alla circolazione del pensiero scientifico e al progredire della ricerca.

La funzione di trasformare la società ed il territorio, e il conseguente investimento di risorse da parte della collettività in favore dell'Università, ci investe di una grande responsabilità: sia con riferimento all'utilizzo dei fondi di cui abbiamo la disponibilità, sia per i risultati concreti che il nostro impegno produce sulle persone e sui territori che beneficiano dell'Università. Siamo chiamati, in altri termini, a rendere costantemente conto alla collettività del buon utilizzo delle risorse, della qualità della ricerca, dell'efficacia della nostra didattica, del buon funzionamento e della sicurezza delle nostre strutture ed attrezzature. In quest'ottica, il principio di responsabilità sociale si salda con quello della trasparenza ed importa una costante attività di dialogo dell'istituzione universitaria con tutta la collettività: un'Università trasparente è quella che agisce in maniera chiara, attraverso procedure puntuali e predeterminate, e che sa spiegare le proprie scelte e difenderle anche a mezzo dei risultati che persegue.

È questo il modello di Università a cui dobbiamo guardare per il futuro: eccellente, autonoma e socialmente responsabile, ovvero capace di dialogare con la comunità in tutte le sue espressioni, di servirla attraverso ricerca e didattica di qualità, di attrarre – e moltiplicare – ricchezza sul territorio. Un'Università che sappia ricostruire – con l'eccellenza dei risultati, la condivisione delle scelte e la trasparenza dei procedimenti – il rapporto di fiducia con la

cittadinanza: per continuare ad attrarre studenti e studiosi e per poter continuare a chiedere con autorevolezza gli investimenti necessari a portare avanti ricerche innovative e didattica di qualità.

Solo in questo modo possiamo difendere la nostra Università – che tanto ha dato a ciascuno di noi e all'intera comunità catanese – ed evitare la sua progressiva desertificazione.

3. Gli obiettivi

Il programma per il rettorato 2019-2015 deve confrontarsi con la sfida principale che i recenti accadimenti hanno consegnato all'intera comunità accademica, cioè quella di recuperare la fiducia di tutti nell'istituzione universitaria e di dare nuovo lustro all'immagine dell'Ateneo. Nello specifico – con riferimento alle diverse aree di attività dell'Università di Catania – ciò sarà possibile attraverso il raggiungimento degli obiettivi di seguito indicati.

a) Ricerca: valorizzare l'eccellenza per attrarre persone e risorse

La ricerca è la linfa vitale dell'Università: ogni altra attività svolta dalla struttura universitaria – ed all'interno di essa – attinge costantemente dalla ricerca e da essa trae efficacia. Investire sulla qualità della ricerca richiede, in primo luogo, di potenziare il flusso di risorse in entrata orientate allo svolgimento di tale attività. Il sostegno alla ricerca – interdisciplinare e trasversale ai vari Dipartimenti, oltretutto orientata ad attrarre i finanziamenti stanziati a livello nazionale, sovranazionale ed internazionale per la ricerca d'eccellenza – deve essere innanzitutto promosso, quindi, attraverso il miglioramento della qualità dei servizi di supporto per la progettazione, realizzazione e rendicontazione dei progetti di ricerca, anche al fine di garantire l'accesso alla progettualità in campo europeo a un numero sempre più elevato di docenti e di gruppi di ricerca. L'acquisizione di fondi da bandi competitivi di derivazione europea, nazionale e regionale consentirà di migliorare la capacità di attrazione dell'Ateneo nei confronti di giovani ricercatori e contribuirà a rafforzare l'immagine come un luogo di ricerca dinamico e fertile. Ciò presuppone, naturalmente, una forte attenzione alle procedure di reclutamento (ed al percorso formativo-professionale) dei soggetti destinati ad impegnarsi nell'attività di ricerca: sia nell'ottica della promozione di procedure di accesso trasparenti e competitive (per l'ammissione ai dottorati di ricerca, per l'attribuzione di assegni di ricerca, per il reclutamento dei ricercatori e dei docenti); sia nell'ottica di incentivare i giovani più meritevoli ad intraprendere l'attività di

ricerca offrendo loro – sin dal loro primo incontro con l'accademia – una prospettiva di realizzazione professionale che non sia strutturalmente segnata da precarietà ed incertezza.

Funzionale al miglioramento della qualità della ricerca sono, altresì, l'ammodernamento, la manutenzione e l'aggiornamento di tutti gli strumenti della ricerca: ovvero i laboratori e gli strumenti tecnologici necessari alla ricerca scientifica, da un lato, e le biblioteche e le banche dati, dall'altro. Dei primi, in particolar modo, deve essere garantita la più ampia fruibilità sia da parte dei ricercatori, sia da parte degli studenti, anche attraverso la formazione e la valorizzazione e – ove necessario – il reclutamento delle professionalità necessarie al loro funzionamento. Il potenziamento delle seconde passa dall'ampliamento dell'accesso alle risorse bibliografiche e delle banche dati di cui i docenti e gli studenti si servono (riviste scientifiche, portali culturali, banche dati biologiche, museali, mediche) per la loro attività di studio e ricerca.

Infine, è opportuno sostenere e incentivare la collaborazione tra i vari settori disciplinari, valorizzare le esperienze di successo dei Dipartimenti di eccellenza, così come la circolazione delle *best practices* tra i vari Dipartimenti: ciò anche al fine di favorire lo sviluppo delle aree in maggiore difficoltà e di garantire una crescita armonica dell'intero Ateneo.

b) Didattica: condividere e rendere accessibile il sapere d'eccellenza

Ogni riflessione sulla didattica muove dal superamento dell'opposizione didattica/ricerca che riduce la prima attività a un mero trasferimento di contenuti nei confronti degli studenti e la seconda a un'attività senza implicazioni sul piano del rapporto con questi ultimi. È necessario valorizzare la dimensione creativa dell'insegnamento – così come sottolineare la dimensione relazionale dell'attività di studio e ricerca, sempre in direzione biunivoca. La didattica, allora, deve essere funzionale a mostrare agli studenti gli aspetti problematici e gli orizzonti applicativi dei loro studi, a condurli ad esplorare le questioni più controverse ed attuali del dibattito culturale e scientifico internazionale, a confrontarsi sulle questioni e le sperimentazioni in atto. Si tratta di promuovere, in altri termini, una didattica universitaria che consista quantomeno nel trasferimento agli studenti di conoscenze e metodi che derivano dal lavoro di ricerca svolto dai docenti, se non addirittura in una compartecipazione creativa degli studenti nella medesima attività di ricerca.

La promozione di una didattica di qualità, allora, impone l'incentivazione dell'aggiornamento scientifico dei docenti, anche a livello internazionale, ed è strettamente

collegata agli obiettivi di potenziamento della ricerca verso una dimensione di eccellenza.

Inoltre, la didattica è strettamente connessa con il tema del reclutamento dei docenti: è necessario che sia garantito un rapporto congruo tra docenti e studenti all'interno di ogni corso al fine di consentire un rapporto diretto, costante e continuo tra i primi e i secondi.

Una didattica di qualità, inoltre, richiede spazi idonei allo svolgimento di tale attività: per valorizzare la didattica, infatti, è necessario mettere i docenti in condizione di esprimere pienamente la loro capacità e la loro esperienza nell'insegnamento. A tal fine è necessario investire risorse non solo per ristrutturare aule e spazi che in alcuni casi risultano poco adatti all'attività didattica (specie quella non frontale) ma soprattutto per garantire il decoro e la piena fruibilità di tutte le strutture attraverso un'attività di manutenzione tempestiva ed efficiente.

L'esistenza di spazi idonei per lo svolgimento dell'attività didattica, peraltro, è strumento di garanzia effettiva di un diritto allo studio d'eccellenza, inteso come diritto di ogni studente di accedere ad una formazione universitaria di qualità. La valorizzazione della didattica, intesa come attività volta alla diffusione e alla condivisione del sapere, d'altronde, si salda con il tema dell'effettiva accessibilità di quest'ultimo ad ogni studente meritevole. In quest'ottica, le sfide del diritto allo studio – lungi dall'essere relegate ad ambito esclusivo di attività degli Enti regionali a ciò preposti – costituiscono un tema centrale anche per l'Ateneo, che non può esimersi dall'investire risorse ed energie per incentivare il percorso di studi degli studenti eccellenti.

A tal proposito, l'esperienza della Scuola Superiore di Catania costituisce un patrimonio da valorizzare e potenziare attraverso il costante coinvolgimento del corpo docente dell'Ateneo nelle attività della Scuola, un potenziamento dei laboratori e degli strumenti didattici a disposizione degli allievi della Scuola ed un maggiore coinvolgimento delle diverse istituzioni territoriali nelle attività formative della Scuola medesima.

c) L'impegno contro la desertificazione del territorio

La necessità di comunicare, condividere e diffondere il sapere e l'innovazione prodotta a livello universitario nel contesto di riferimento sta alla base di tutte quelle attività che la legislazione vigente ricomprende nell'ambito della cd. terza missione dell'Università. Nel nostro territorio mettere a frutto, anche economicamente, i risultati della ricerca universitaria nei diversi ambiti professionali e tecnologici significa farsi parte diligente nel contrasto del

processo di desertificazione economica del mezzogiorno d'Italia e quindi di migrazione dei nostri giovani.

La valorizzazione delle conoscenze prodotte dalla nostra Università nei vari ambiti del sapere richiede la costruzione di un rapporto costante e continuo, sempre in direzione biunivoca, con i settori produttivi e con gli ordini professionali, e muove nella direzione di un maggiore protagonismo dell'istituzione universitaria – e dei suoi docenti – nei rapporti con il territorio, e ancor più a fondo l'utilizzazione del *know how* innovativo prodotto dall'Ateneo verso l'esterno. Come a dire che lo stesso Ateneo – così come le diverse istituzioni presenti nel contesto ambientale – deve valorizzare i saperi e le professionalità presenti nella propria comunità accademica ed erogare servizi d'eccellenza alla comunità nei diversi ambiti, da quello sanitario – già naturalmente proiettato verso l'esterno attraverso l'attività delle strutture ospedaliere a guida universitaria – a quello ingegneristico, economico e giuridico. Il fine ultimo di questo impegno è strettamente connesso alla stessa sopravvivenza dell'istituzione universitaria in un territorio come quello siciliano, caratterizzato da strutturali fragilità ed oggetto di una sempre di più intensa fuga da parte dei giovani così come delle strutture produttive ed economiche. La costruzione di occasioni, reti e strumenti che consentano ai giovani siciliani di “restare” a Catania – non solo per studiare, ma anche per poi poter investire la professionalità acquisita – costituisce la missione primaria per un'Università che non si appiattisce sul presente ma orienta la propria azione al futuro, consapevole che la propria prospettiva di sviluppo – e prima ancora la prospettiva esistenziale dell'intera Sicilia sud-orientale dipende proprio – o quantomeno dipende anche – dalla capacità dell'Ateneo di fare fronte a tale sfida, di attrarre risorse e di moltiplicare ricchezza.

4. Collegialità, legalità e autonomia responsabile

La ricostruzione di autentici legami di fiducia tra l'Ateneo e la comunità territoriale – così come all'interno della *koinë* accademica – passa da un sempre maggiore coinvolgimento nei processi decisionali di ogni persona che vive ed opera all'interno dell'Università di Catania, affinché ciascuno possa sentirsi parte attiva della comunità accademica e contribuire al raggiungimento degli obiettivi istituzionali dell'Ateneo, attraverso la propria attività professionale e le proprie inclinazioni così come attraverso la partecipazione attiva alle dinamiche democratiche. Ciò richiede la promozione di momenti di confronto periodico per l'intera comunità accademica, aperti anche al territorio, per verificare progressivamente il

raggiungimento degli obiettivi istituzionali dell'Ateneo, per discutere di possibili interventi correttivi, per condividere idee e progetti utili ad implementare il programma di governo ed a far fronte a necessità sopravvenute.

Ancora è necessario riaffermare la primazia delle regole, così come definite nella legge, nello Statuto dell'Ateneo – certamente perfettibile, attraverso le procedure previste dalla legge per la sua modifica – e nei regolamenti: ciò richiede di respingere quella tendenza all'invocazione perenne dello stato di emergenza per giustificare deviazioni dalle (e violazioni delle) regole e accentramenti di potere. Un'Università finalmente “normale”.

A tal proposito è necessario dare sostanza al principio autonomistico anche nelle dinamiche relative al governo dell'Ateneo: l'autonomia, infatti, non costituisce solo uno scudo che deve sempre proteggere l'Università da ingerenze e pressioni derivanti da altri centri di potere (e specialmente dal potere politico), ma deve anche essere modo d'essere dell'istituzione universitaria. In quest'ottica, un'Università credibile è quella che – pur nell'ambito di una strategica unitaria – sa garantire i giusti spazi di autonomia decisionale ai singoli Dipartimenti, senza mortificare le esigenze delle singole realtà ed anzi valorizzando le specificità di ogni settore.

Un'Università autonoma e responsabile è anche un interlocutore privilegiato della politica, senza mai assumere posizioni di subalternità. Se al legislatore spetta di definire le regole generali dell'organizzazione dell'attività universitaria, è anche vero che il sistema universitario è espressione di un'autonomia universitaria che trova riconoscimento nel testo costituzionale. Ciò significa che lo stesso sistema – e quindi al suo interno l'Università di Catania – può farsi promotore di iniziative per le modifiche legislative che rispondono alle esigenze avvertite.

Sarà necessario avviare un dibattito interno per valutare un possibile incremento dell'incidenza del voto ponderato degli studenti e del personale tecnico amministrativo. In particolare, per quanto riguarda quest'ultimo, andrà sicuramente rivalutata, nel rispetto della legge, la rappresentanza e la valenza nei vari organi collegiali ed in primo luogo nei consigli di dipartimento (ad oggi meramente partecipativa), ma anche negli altri organi accademici.

5. Azioni, idee e strategie.

a) La razionalizzazione dell'organizzazione amministrativa

Come anticipato, il primo imperativo di ogni azione riformatrice è la razionalizzazione

della struttura amministrativa per la necessità di assicurare funzionalità agli uffici centrali e dei Dipartimenti, ed in particolare a quelli che si occupano di ricerca, di internazionalizzazione e di partecipazione ai bandi europei. La struttura amministrativa va dotata delle necessarie risorse umane, dotate delle opportune conoscenze ed adeguatamente formate. Ogni organizzazione aziendale investe, infatti sulla formazione del proprio personale e questo non può non valere per l'Università di Catania. Strutture dedicate alle attività svolte dall'Università, in particolar modo a quelle innovative e che apportano risorse, ed a servizio di tutti i Dipartimenti ed i progetti di ricerca.

Appare particolarmente opportuna la creazione di un ufficio per l'internazionalizzazione, formato da personale con diversi livelli di competenze e conoscenze, che aggiorni i Dipartimenti e i ricercatori dei diversi SSD delle opportunità di accesso ai finanziamenti europei ed internazionali.

Inoltre, si potrebbe procedere alla creazione di alcune *task force* composte da docenti con diverse competenze pronte ad intervenire e dare pareri su eventi di particolare complessità che riguardano l'Università ed il suo territorio di riferimento.

b) Ancora sull'organizzazione dell'Ateneo

La realizzazione dall'assetto organizzativo di Ateneo, rispondente al contesto dettato dalla Legge Gelmini, l. n. 240/2010, comporta aspetti estremamente problematici, a cominciare dalle serie difficoltà che si incontrano nell'individuazione di un sistema di *governance* razionale e funzionale.

La riorganizzazione delle strutture della ricerca e della didattica e quella dei servizi sono strettamente legate e andrebbero affrontate basandosi su premesse metodologiche e criteri omogenei. Questo insieme di strutture e di vincoli va armonizzato e gestito in modo organico. La progettazione dell'assetto organizzativo deve tenere conto di questi aspetti e, ispirandosi ad un insieme di principi omogenei per l'insieme delle strutture universitarie e per la loro articolazione, deve evitare una rottura del tessuto professionale e funzionale dell'Ateneo garantendo nel contempo ampi livelli di autonomia e di responsabilità.

In Ateneo abbiamo un sistema amministrativo, un sistema informativo, un sistema delle biblioteche e dei servizi per la didattica e per la ricerca molto complessi e articolati. La prima decisione concerne la scelta se incardinare questi sistemi in maniera accentrata con una lunga catena di comando oppure farli gestire da strutture agili e specializzate, dotate di una certa

autonomia. Giacché non esiste una risposta esaustiva a questa domanda, occorre ricercare il un difficile equilibrio fra autonomia e centralizzazione; in ogni caso la gestione decentrata deve essere coordinata all'interno di regole chiare ed efficaci. Su questo punto le prescrizioni del nostro Statuto all'art. 14, comma 3, e quelle contenute nel vigente Regolamento per l'amministrazione, la contabilità e la finanza, sono assolutamente in linea con l'idea che la scelta dell'autonomia finanziaria, amministrativa e gestionale delle strutture dipartimentali è la strada migliore. È chiaro che tale scelta deve essere resa realizzata al meglio e resa effettiva, superando le difficoltà operative e burocratiche, che spesso limitano e quasi compromettono l'autonomia stessa. È naturalmente imprescindibile, allora, che le scelte della nostra amministrazione siano sempre assunte sulla base di regole certe, chiare e trasparenti, tempestivamente rese note a tutti i soggetti interessati, per metterli in condizione di esercitare al meglio le proprie competenze, riducendo, tendenzialmente al minimo, i margini di incertezza interpretativa ed applicativa.

Pertanto, devono essere individuate, già in questa fase, le possibili azioni strategiche per superare le criticità rappresentate da tanti e rendere finalmente stabile e funzionante il sistema:

- rivedere l'assetto organizzativo complessivo al fine di renderlo realmente efficace ed efficiente, avendo cura di eliminare le numerose duplicazioni di compiti e responsabilità, di prevedere un'apposita struttura organizzativa che sostenga le attività delle strutture dipartimentali;
- rivedere i regolamenti interni essenziali per il buon funzionamento delle strutture, con particolare riguardo alle strutture dipartimentali;
- consolidare i cambiamenti organizzativi per favorire l'autonomia e l'efficacia dell'attività amministrativa;
- diffondere la cultura della gestione per processi e obiettivi;
- consolidare gli equilibri economico-finanziari e patrimoniali e l'integrazione degli strumenti del controllo di gestione;
- implementare la formazione del personale realizzando quella più funzionale e necessaria alle esigenze lavorative ed utilizzando anche gli efficaci strumenti del "training on the job" e del tutoraggio nei posti di lavoro, la programmazione delle risorse umane tenendo conto dei reali fabbisogni sui processi amministrativi;
- migliorare il raccordo funzionale tra l'amministrazione centrale e le strutture

amministrative di supporto alla didattica e alla ricerca;

– sostenere le attività di tutte le strutture con appositi strumenti informatici, che consentono di velocizzare e monitorare le attività in essere con il coinvolgimento di tutti i soggetti coinvolti: il richiedente, il soggetto autorizzatore, il funzionario a cui è affidata la pratica, etc.

c) Le relazioni sindacali

La contrattazione integrativa relativa al salario accessorio del personale tecnico amministrativo e dirigente è sostanzialmente ferma al 2017. Occorre ricostituire la delegazione trattante di parte pubblica, avviare la contrattazione con le OO.SS. e la RSU per pervenire ad un accordo sul C.I. 2018/19, che altrimenti rischia di far slittare ulteriormente il pagamento degli emolumenti accessori, creando disagi ai lavoratori e alle loro famiglie.

Inoltre, al fine di valorizzare le competenze e le professionalità acquisite dal personale interno e di dare una opportunità di progressione di carriera al personale meritevole, è indispensabile avviare sia le procedure selettive per la progressione economica orizzontale da svolgere nel triennio 2019/2021, sia le procedure selettive per la progressione economica verticale, riservata al personale interno, ai sensi dell'art. 22, comma 15, del d.lgs 75/2017, cosiddetta legge Madia, da svolgere con rapidità atteso che la sua applicazione è consentita sino a dicembre 2020.

In generale, è importante rafforzare il sistema delle relazioni sindacali, che è condizione di efficienza della stessa azione amministrativa. Le OO.SS. rivestono un ruolo costituzionalmente riconosciuto nella salvaguardia del corretto temperamento degli interessi dei lavoratori con le esigenze dell'amministrazione. Pertanto, vanno utilizzati gli spazi di confronto, di incontro e di negoziazione con le parti sociali. Il rafforzamento delle relazioni sindacali passa anche attraverso l'individuazione di un Delegato ai rapporti con il personale che sappia svolgere quell'importante ruolo di mediazione ed interfaccia tra amministrazione e parti sociali per giungere ai necessari e legittimi accordi sindacali per il personale tecnico amministrativo.

d) Le procedure di stabilizzazione

Da molti anni in Ateneo sono pendenti diverse procedure di stabilizzazione del personale a tempo determinato. Alcune di queste sono state avviate in applicazione di disposizioni

contrattuali (art. 22, comma 5, del CCNL 2006/2009 del 16 ottobre 2008) ed altre avviate ai sensi di legge. In particolare il d.lgs. n. 175/2017, c.d. Madia.

Le criticità alle quali è oggi esposto il nostro Ateneo possono sintetizzarsi nei fatti che:

1. il decreto Madia prevede che le procedure di stabilizzazione debbano completarsi entro il dicembre 2020. Probabilmente sarà necessario agire in ambito nazionale per ottenere uno slittamento di tale termine;

2. la perdurante mancata assegnazione dei punti organico aggiuntivi, ad oggi ridotti a 17,31, rischia di creare grosse difficoltà al processo di stabilizzazione. Allo stato esistono tre diverse graduatorie (e la terza riguarda gli ultimi lavoratori avviati alla stabilizzazione) e ciò può ingenerare conflitti e disparità tra i soggetti interessati alla stabilizzazione. Sarà necessario attivarsi immediatamente con il MIUR per l'assegnazione dei P.O. aggiuntivi e iniziare a stilare una puntuale programmazione delle unità di personale da stabilizzare individuando i necessari P.O. da destinarvi;

3. in ogni caso si potrà rendere necessario rivedere la programmazione adottata per garantire la stabilizzazione di tutto il personale precario, anche in considerazione della riduzione del PTA per l'introduzione della c.d. quota cento in ambito pensionistico;

4. emerge la necessità di monitorare con attenzione il parametro dell'incidenza della spesa di tutto il personale (docenti e personale tecnico-amministrativo) rispetto al FFO e alle entrate proprie;

5. la presenza di ulteriori lavoratori a tempo determinato (circa 60 ad oggi), i quali non hanno i requisiti previsti dal decreto Madia, pone il problema di individuare le possibili azioni per conservare il loro apporto alle attività amministrative ed ai servizi.

e) Il Direttore generale

Per la figura del Direttore generale sono necessarie competenza, professionalità ed un pregresso di conoscenze, anche a livello Regionale e Ministeriale. Il Direttore generale dovrà essere un vero manager e possedere capacità approfondite e comprovate, in primo luogo, sul Bilancio, sulla Gestione del Personale, sulla Didattica e sulla Ricerca. Queste caratteristiche professionali devono essere abbinate con l'autorevolezza, ma anche con la capacità di fare squadra e con l'empatia. Tali ultimi aspetti, che a volte possono sembrare secondari, sono essenziali per motivare, saper capire e creare le condizioni ambientali migliori perché ognuno possa dare il meglio di sé. Tutto ciò, nella considerazione che se si è a proprio agio nel proprio

ambiente di lavoro e ci si sente capiti e valorizzati, si lavora meglio e pertanto, anche queste azioni sono necessarie per la comprensione e la gestione di una macchina alquanto complessa com'è il nostro Ateneo.

f) La terza missione: il rapporto con il territorio e la responsabilità sociale dell'Università

Com'è noto, ormai da più di 15 anni le Università italiane sono valutate anche attraverso la loro capacità di adempiere alla terza missione. L'obiettivo di offrire un servizio di valorizzazione e trasferimento delle conoscenze al territorio in cui insiste l'Ateneo non può non essere tra gli obiettivi di ogni programma.

Sono tante le iniziative che i Dipartimenti mettono in atto quotidianamente e che rientrano nella terza missione. La prima azione è quella di monitorare tutte le attività svolte sul territorio in questi anni e di quelle già programmate o in fase di realizzazione. Le tante iniziative devono infatti essere coordinate in modo da realizzare un collegamento costante tra i diversi Dipartimenti affinché l'azione sia incisiva ed efficace sul territorio. Per questo motivo è necessaria anche un'azione di comunicazione unitaria da parte dell'Ateneo che valorizzi le iniziative dei singoli Dipartimenti rispettando la loro autonomia, ma garantendo la massima visibilità.

Il punto è che l'Università deve farsi motore di innovazione e di trasferimento dei risultati scientifici ai diversi settori della produzione: non c'è settore che non sia interessato a tali percorsi. L'eccellenza universitaria si "misura" nella capacità di trasformare il territorio e di sostenerlo nelle sue aspettative di crescita. Già in precedenza, a proposito della razionalizzazione delle strutture amministrative, si è anticipato che il *know how* acquisito dal nostro personale, anche a mezzo dei necessari investimenti in formazione, può essere messo a servizio del territorio e delle esigenze espresse, di modo che – ad esempio – i soggetti che intendano partecipare a progetti europei possano farsi assistere dalle strutture universitarie.

Alcune altre azioni sono ineludibili:

- potenziare il rapporto con le PMI presenti in Sicilia ed in Italia e con il loro sistema; aumentare il numero di convenzione per borse di studio, assegni di ricerca e premi;
- puntare sui dottorati industriali, sulla base del DM 8 febbraio 2013, n. 45, ove si prevede appunto il dottorato industriale, che include «tutti i settori del mercato del lavoro privato e pubblico, dalle imprese profit, alle istituzioni pubbliche, fino a ONG e istituzioni

di tipo caritatevole o culturale», Commissione Europea 2011;

- creare un incubatore per gli spin off di Unict (in Sicilia esiste soltanto a Palermo, Arca);
- valorizzare in chiave di mercato i nostri brevetti;
- potenziare i laboratori di Ateneo;
- puntare su nuove competenze dei laureati (quali i mandatori di brevetti).

g) *L'assistenza sanitaria come espressione privilegiata della terza missione*

L'Università fa ricerca e didattica, ma presta anche assistenza sanitaria nelle strutture a guida universitaria in convenzione con le Aziende ospedaliere ed in particolare con l'Azienda Ospedaliera-Policlinico Universitario. Invero, l'assistenza sanitaria è espressione privilegiata della terza missione dell'Università, giacché per definizione essa è servizio al territorio ed ai suoi bisogni ed è di regola servizio di eccellenza. È naturale che l'Università conservi anche in ambito medico posizioni di *leadership*.

I bisogni espressi dal mondo medico sono numerosi e taluni particolarmente gravi, giacché investono al tempo stesso i problemi delle strutture edilizie, quelli del coordinamento delle attività assistenziali, ad iniziare dall'assegnazione dei ruoli e degli spazi di cura (di competenza delle Aziende) e l'attività didattica (di spettanza dell'Università).

Le esigenze sanitarie, ad esempio, impongono di accorpare in un unico plesso tutte le unità che afferiscono alla pediatria, che allo stato attuale sono “accomodate” in diversi locali di emergenza non adeguati alle funzioni e alle tecnologie in dotazione per la cura dei piccoli. I bambini hanno bisogno a trecentosessanta gradi della convergenza di competenze pediatriche plurispecialistiche inscindibili per una precisa diagnosi e per approntare una terapia più appropriata possibile. Sarebbe una scelta irrazionale e pericolosa smembrare le specialità pediatriche allocandole in diverse strutture ospedaliere, limitandone la potenzialità e compromettendo il corretto approccio.

Altra necessità è la creazione di un polo oncologico strutturato per rispondere a tutte le esigenze del paziente aggregando il laboratorio per la diagnosi e la ricerca biomolecolare e le altre strutture oncoematologiche, molte all'avanguardia del Paese.

Più in generale, al medico universitario va riconosciuto di poter/dover svolgere tutte e tre le funzioni: ricerca, didattica ed assistenza, e all'Università tocca di accompagnare il suo docente in tale attività. Ciò comporta – anche alla stregua del Protocollo d'intesa firmato con

la Regione – e ferma rimanendo la competenza dei Direttori Generali, che l'Università ha possibilità di far sentire la sua voce anche in ordine alla sistemazione logistica delle strutture, ad evitare compromissioni dei servizi che inevitabilmente inciderebbero sull'una e sull'altra funzione del docente.

b) Università luogo di formazione e di incontro con il mondo del lavoro e della ricerca

L'Università è un luogo dove lo studente si forma affinché possa meglio prepararsi alla vita ed al mondo del lavoro. Per questo motivo un particolare impegno deve esser profuso nel rafforzamento degli uffici orientamento, stage, tirocinio e lavoro che sono alla base del rapporto che si deve realizzare tra la formazione dello studente ed il suo futuro. Questo obiettivo verrà perseguito attraverso la realizzazione di un tavolo di lavoro permanente tra i mondi produttivi e l'Università per comprendere anzitutto le necessità del territorio e permettere così un migliore incontro tra la domanda di formazione e l'offerta formativa dei diversi Dipartimenti dell'Ateneo anche in attuazione della terza missione.

i) L'accesso e la vivibilità delle strutture universitarie

Se il Censis ha posto quella di Catania al penultimo posto della classifica delle Università italiane (dei cd mega atenei), sulla base dei servizi erogati, degli interventi in favore degli studenti, delle strutture disponibili, della comunicazione, della comunicazione e dei servizi digitali, del livello di internalizzazione, ciò vuol dire che la nostra Università presenta molte criticità sulle quali è necessario intervenire. Il tasso di regolarità degli iscritti e dei laureati, la mobilità degli studenti in uscita, la capacità di ospitare studenti Erasmus o stranieri, i servizi offerti dalle mense e dalle case degli studenti, le borse di studio ed i contributi, la qualità delle strutture, la comunicazione in via digitale, il grado di internalizzazione dell'offerta formativa, l'occupabilità dei nostri giovani, sono gli indici sui quali è basata l'assegnazione del *rating*. Ma si tratta anche di punti sui quali intervenire con rapidità. La mobilità è una fase degli studi da considerare normale nella carriera di ogni studente, l'aumento dei corsi erogati in lingua e dei corsi a doppia laurea o titolo congiunto è un investimento che “ci ritorna”, l'aumento dei *visiting professor*, l'attenzione ai servizi forniti dall'ERSU, la banca dati sull'occupazione dei nostri studenti ad un anno dalla laurea, sono tutti elementi che non possiamo permetterci di considerare ulteriori rispetto alle “emergenze” quotidiane. Si tratta di intervenire su molte di

queste criticità, anche con misure di carattere sperimentale, pronti a misurare l'efficacia degli interventi adottati. Ma a tutta evidenza sono punti sui quali l'Università investe effettivamente la sua immagine e la sua stessa presenza qualificata nel sistema universitario.

j) L'accreditamento

Come ampiamente discusso in questi mesi il nostro Ateneo dovrebbe ricevere la prima visita volta ad ottenere l'accreditamento periodico da parte dell'ANVUR. Tale passaggio rivesta una grande valenza "vitale" e per tale motivo non è da sottovalutare.

Dovranno essere fatte le opportune valutazioni per richiedere, viste le condizioni degli ultimi mesi, un eventuale slittamento del termine inizialmente comunicato. Per fare ciò occorre immediatamente consultare gli Organi/Uffici interni (Presidio di qualità e Nucleo di valutazione) al fine di valutare rapidamente insieme la strategia migliore da attuare, consapevole del grande lavoro fatto finora, ma anche di quanto resta da fare. Sulla base di quanto emergerà da tale confronto, gli organi accademici dovranno valutare le attività da farsi per approntare le migliori iniziative anche se necessario a livello Ministeriale.

k) Reclutamento del personale docente: criteri e programmazione

La tematica del reclutamento del personale docente non può non richiedere la formazione di regole trasparenti ed al tempo stesso capaci di dare certezze in ordine alle modalità di accesso alle carriere universitarie ed ai loro tempi. Abbiamo sempre a che fare con risorse scarse rispetto ai bisogni, specie della didattica ma anche della ricerca; abbiamo da assicurare certezze ai giovani che si "innamorano" della vita universitaria e vogliono accedervi. E ciò vale anche in ordine ai tempi, giacché non possiamo "giocare" con gli anni dei ragazzi e costringerli ad un'attesa estenuante, in un defaticante precariato.

Alcune regole vanno ridiscusse in ambito nazionale: ad esempio, possono nutrirsi dubbi sulle abilitazioni scientifiche che danno luogo alla formazione di elenchi di ricercatori stimati sì in sede concorsuale, ma che un sistema universitario cui si destina poca parte del PIL non è in grado di assorbire in tempi ragionevoli. Del resto, si creano talvolta dei tappi generazionali a tutto scapito di giovani eccellenti. A soffrirne è l'intero sistema universitario.

Come Ateneo non possiamo fare altro che elaborare criteri, per quanto possibile in via preventiva anche rispetto agli esiti dell'abilitazione nazionale, ed applicarli con coerenza. Se ai Dipartimenti spetta la decisione in ordine ai settori per i quali bandire le procedure di

chiamata, alla struttura centrale compete di tentare di programmare la ripartizione delle risorse tra i medesimi Dipartimenti per un arco temporale congruo con i trasferimenti statali e con i piani straordinari di assunzione. Ciò va fatto nel tentativo di dare indicazioni, se non certezze ai giovani studiosi, circa le loro possibilità di accesso alle carriere universitarie e di progressione.

l) Borse di studio, prestito d'onore, studenti lavoratori

Il diritto a studiare in Università deve essere inteso assieme al dovere di raggiungere i risultati migliori secondo le capacità di ciascuno. Per questo motivo bisogna ripensare al sistema di finanziamento per il sostegno allo studio. Il contributo che ciascuno studente versa mediante le tasse universitarie all'Ateneo deve servire per sostenere le spese necessarie al funzionamento di tutti i servizi in proporzione alle proprie capacità. Tuttavia, l'Ateneo deve cercare forme di finanziamento per sostenere gli studenti meritevoli. Questo deve essere fatto mediante sistemi chiari di forme di agevolazione per il pagamento delle tasse universitarie o nell'acquisto dei libri, ma anche nella realizzazione di un sistema annuale di bandi finalizzati a finanziare studenti che vogliono frequentare esperienze per acquisire le *soft skills* necessarie per un miglior inserimento nel mondo del lavoro. Gli studenti meritevoli, anche se hanno capacità economiche devono sentire l'attenzione dell'Ateneo con forme di premialità, anche economiche, che vanno programmate per coloro i quali raggiungono risultati eccellenti negli studi.

Infine, specifiche azioni devono essere assunte al fine di integrare gli studenti lavoratori nel percorso universitario. Da una parte ci sono gli studenti che hanno necessità di svolgere un'attività lavorativa per mantenersi nel periodo di studio. In questo caso un'azione mirata deve essere posta in essere affinché l'Ateneo possa sempre di più immaginare ad offrire forme di lavoro temporanee al suo interno (prestito libri, assistenza nelle mense ecc.) da offrire agli studenti. In secondo luogo, un'azione mirata deve essere rivolta ai lavoratori, già in età adulta, che vogliono continuare o iniziare un percorso di studio. In questo secondo caso, soprattutto per alcuni corsi di studio, vanno pensati dei percorsi serali affinché le lezioni di possano svolgere in un orario che possa permettere allo studente lavoratore la frequenza dei corsi.

m) I luoghi dell'Università: spazi e strutture

La razionalizzazione delle strutture è da annoverare tra le prime azioni da mettere in campo per rendere competitivo il nostro Ateneo. In linea con gli altri Atenei europei sussiste la necessità di ottimizzare gli spazi partendo dalle esigenze degli studenti, del personale docente ed amministrativo.

Oggi, nel tempo della tecnologia e dei contatti virtuali, l'Università è luogo di incontro delle persone per discutere e confrontarsi sui temi di studio e per garantire una crescita reciproca. Gli studenti che desiderano iscriversi o che stanno frequentando l'Ateneo devono sapere e sperimentare che l'Università è un luogo dove le aule di studio sono disponibili e confortevoli per l'attività di studio e di laboratorio, con le dotazioni tecnologiche necessarie.

Non è ingenuo pensare di localizzare aule studio non solo all'interno (e in prossimità) dei Dipartimenti, ma anche in altre parti della Città e nei Comuni che lo richiedono affinché si realizzi un'offerta diffusa degli spazi per gli studenti, ma anche per ricercatori e professori.

Nel progettare e programmare gli spazi bisogna dialogare con gli Enti locali per una forte integrazione con il progetto di sviluppo della mobilità della Città. Le strutture dell'Ateneo devono essere connesse in modo efficiente con le fermate della Metropolitana attuali e con quelle in fase di realizzazione, con quelle del passante ferroviario, delle grandi arterie di trasporto su gomma e dei parcheggi scambiatori. Un'azione immediata deve essere rivolta ad una forte *partnership* con le aziende di trasporto affinché si velocizzino gli spostamenti tra le diverse sedi dell'Ateneo.

Molti sono gli spazi non utilizzati da parte degli Enti locali o delle amministrazioni periferiche dello Stato. La prima azione è la realizzazione di un censimento capillare degli spazi attualmente in uso dall'Ateneo e quelli che potrebbero essere utilizzati nelle prossime vicinanze di questi. I nuovi spazi possono presto diventare laboratori, aule studio ed informatiche, biblioteche. Il rendimento universitario degli studenti è determinato anche dai luoghi e dagli strumenti che questi possono utilizzare e che determinano l'ambiente di lavoro.

n) L'informatizzazione a supporto della ricerca

La necessità di velocizzare i processi passa attraverso l'informatizzazione e l'automatizzazione dei processi. Digitalizzazione vuol dire miglioramento dei servizi, miglioramento dell'utilizzo degli strumenti di ricerca e di conseguenza miglioramento e miglior utilizzo del tempo per la ricerca e la didattica. Procedure vetuste o mancanza di processi manageriali moderni comportano un peggioramento della qualità del lavoro nella

attività quotidiane. Di conseguenza la prima azione da mettere in campo è una progettazione, grazie anche alla collaborazione di tutti i Dipartimenti, ed in particolare di quelli che hanno le maggiori competenze nella materia, per la realizzazione di strumenti che permettano una digitalizzazione ed un utilizzo informatico dei supporti per la ricerca e la didattica.

Difatti, l'efficienza si raggiunge mediante un maggiore utilizzo degli strumenti informatici per garantire un miglioramento dei servizi a supporto di coloro i quali svolgono la propria attività di studio e ricerca dall'altra l'utilizzo di questi strumenti deve essere posta a fondamento della condivisione delle idee maturate all'interno dell'Ateneo e delle ricerche prodotte.

La diffusione delle forme di insegnamento tramite internet o altri canali informatici impone di offrire modalità di insegnamento e di apprendimento mediante l'utilizzo di strumenti informatici. Bisogna chiedere ai Dipartimenti competenti uno sforzo per la progettazione di strumenti all'avanguardia per utilizzare la tecnologia a servizio della didattica come la realizzazione di una piattaforma informatica per la condivisione delle lezioni, delle ricerche, dei risultati delle attività di laboratorio.

o) Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è la sfida più importante, quella attorno cui passa la qualificazione della nostra Università. Essa deve sempre più guardare al confronto con le Università europee e del resto del mondo affinché possa essere costantemente aggiornato rispetto agli sviluppi scientifici e rappresentare un polo attrattivo per gli studenti non solo italiani.

Le *Double-Degree Courses* sono già una realtà del nostro Ateneo: è una iniziativa da generalizzare per molti percorsi di laurea, nei settori umanistici e scientifici.

Molti corsi di laurea hanno insegnamenti in lingua inglese e ovviamente questa è una buona prassi da estendere. Una particolare attenzione deve essere rivolta allo studio delle lingue ed al miglioramento delle capacità linguistiche degli studenti e di tutto il personale dell'Ateneo. Per questo motivo il Centro linguistico di Ateneo deve arricchire l'offerta formativa per gli studenti e per tutte le componenti dell'Ateneo.

Un ruolo particolare è l'esperienza dei *visiting professor* che, anche per brevi periodi di insegnamento (due settimane/un mese), possano portare la ricchezza della loro esperienza e soprattutto permettere ai nostri ragazzi di "pensare da subito in grande", magari per aver seguito in un breve corso un premio Nobel della fisica o della medicina ed aver avuto quindi

L'opportunità di parlare con lui/lei proprio qui a Catania, senza dover sostenere i costi della permanenza in altre Università. Allo stesso tempo, bisogna sicuramente potenziare le azioni per incentivare la mobilità dei docenti interni ed avviare la mobilità strutturata dello staff.

L'esperienza di *Summer e Winter School* è abitualmente svolta presso altri Atenei e potrebbe essere utilmente incrementata da noi: essa avrebbe lo scopo di ampliare l'offerta dell'Università di Catania e sarebbe estremamente utile rivolgerla ai Paesi del Mediterraneo interessati a coltivare rapporti e ad investire sulla formazione dei loro giovani.

In fondo, occorre superare un certo strabismo che ci ha indotto a guardare ai Paesi del nord Europa nel tentativo di attrarne gli studenti: senza abbandonare la caratterizzazione europea della nostra Università, non va trascurato che i Paesi del Mediterraneo sono i naturali interlocutori di un Ateneo d'eccellenza posto a Catania.

Lo strumento principale di internazionalizzazione è nel contesto europeo il progetto Erasmus. La sua valorizzazione richiede che esso sia utilizzato anche da professori, ricercatori e dottorandi; rimane prioritario rafforzare la capacità di attrazione delle nostre strutture nei confronti degli studenti europei in termini di servizi e di integrazione, così come in investimenti sulla rispettiva formazione, in modo che i giovani possano farsi "ambasciatori" dell'eccellenza catanese. Risulta necessario consolidare i risultati conseguiti nella mobilità degli studenti *outgoing* e potenziare i servizi offerti in accoglienza *housing* per gli studenti *incoming*. Inoltre, bisogna perfezionare il piano di mobilità di Ateneo per un'attuazione sempre più efficace e mirata.

p) Master, formazione continua, corsi di specializzazione.

Un elevato numero di laureati, di professionisti si reca in altre zone del Paese o d'Europa per frequentare Master di primo e secondo livello, in molti casi sostenendo costi elevati di iscrizione e di trasporto. Il nostro Ateneo ha attivato nuovi e diversi master per rispondere alle esigenze di formazione post universitaria. Questo percorso deve essere rafforzato affinché si possa aumentare l'attuale offerta formativa di secondo livello. I master universitari sono, tra l'altro, un'attività di formazione che può permettere ai Dipartimenti di acquisire risorse dalle iscrizioni da utilizzare poi in progetti di ricerca e pubblicazioni.

La formazione di secondo livello non si realizza solo tramite la proposta dei Master universitari. Esistono tanti spazi di formazione di c.d. secondo livello: basti pensare alla preparazione per l'accesso alle scuole di specializzazione in medicina, ai diversi Ordini

professionali, ai concorsi dello Stato o dell'Unione Europea. In ordine all'accesso al lavoro, l'Università è spesso assente o la sua offerta formativa non riesce a competere con le scuole private e con le dinamiche concorsuali.

Per questo motivo l'Ateneo può promuovere occasioni formative adoperando le sue risorse ovvero in sinergia con quelle presenti sul territorio, ed in collegamento con i soggetti istituzionali (ad esempio la Scuola di magistratura) e con gli Ordini professionali.

q) Dottorati

La programmazione dei dottorati deve impegnare tutti in uno sforzo di razionalizzazione al fine di offrire percorsi, anche tra diversi Dipartimenti, che siano caratterizzati da un preciso obiettivo di formazione e ricerca, che superi i dottorati generalisti.

Al fine di trovare le risorse per la sostenibilità dei dottorati bisogna guardare al mondo produttivo. Come anticipato, il dottorato industriale previsto dal Decreto Ministeriale 8 febbraio 201, n. 45, permette una modalità di collaborazione che può essere utilizzata per sostenere la ricerca e fornire un contributo sostanziale al settore imprenditoriale.

Le attuali modalità di comunicazione permettono di cercare forme di *partnership* e collaborazione su tutto il territorio nazionale. Un'attenzione particolare si deve altresì rivolgere verso enti pubblici o privati che possono finanziare borse aggiuntive di Dottorato di ricerca.

I corsi di dottorato, d'altronde, oltre ad avviare gli studenti alla ricerca devono costituire un mezzo per consegnare al territorio eccellenze professionali che possono essere immediatamente utilizzate per le necessità delle strutture imprenditoriali, professionali e istituzionali.

In area medica, in particolare, va valutata la possibilità di valorizzare i dottorandi nell'attività clinica all'interno delle strutture sanitarie, anche per evitare che alla fine del percorso formativo il dottorato manchi delle competenze richieste dal mondo del lavoro.

r) La rete Alumni dell'Università di Catania

Il ruolo che l'Ateneo deve avere nella vita di una persona non può concludersi con il conseguimento della laurea. L'Università è un'Istituzione dove tutti coloro i quali hanno impiegato anni importantissimi della propria vita si riconoscono. Per questo motivo bisogna lanciare un progetto degli *Alumni* dell'Ateneo di Catania che tenga costantemente in

collegamento tutti coloro i quali dopo aver conseguito la laurea hanno intrapreso i percorsi lavorativi più disparati nella Città di Catania, in Sicilia, in Italia o all'estero.

Questa grande comunità di laureati potrà continuare a dare il proprio supporto di idee all'Ateneo, potrà contribuire all'inserimento nel mondo del lavoro dei neolaureati in un patto intergenerazionale, e farsi promotore di iniziative di *fundrasing* secondo il principio di solidarietà tra generazioni (Borse di studio, offerta di *stage* retribuiti in Italia o all'estero, campagna di raccolta fondi mediante 5x1000, ecc.).

Sono a disposizione di ciascuno di voi per chiarimenti, proposte e suggerimenti sempre utili, vi ringrazio per l'attenzione che vorrete prestare alla mia candidatura e porgo un caro Saluto a tutti Voi,

Catania, 25 luglio 2019

Agatino Cariola