

noi  
siamo  
unipa. 

Questo programma non viene dall'alto. Nasce da mesi di ascolto e discussione con docenti, studenti, personale TAB e quanti hanno dimostrato nei tantissimi, appassionati incontri che ho avuto la fortuna di fare, di avere a cuore il bene dell'Ateneo.

Avanzando critiche, presentando proposte, suggerendo miglioramenti di cui spero aver fatto tesoro dando ad ogni esigenza lo spazio e l'attenzione che nell'Università che ho in mente non dovrebbero mai mancare.

Vi ringrazio tutti.  
Francesco Vitale



## INDICE

<b>5</b>	<b>L'UNIVERSITÀ PUBBLICA SERVIZIO ESSENZIALE E STRATEGICO PER IL PAESE</b>
<b>7</b>	<b>NOI SIAMO UNIPA</b>
<b>9</b>	<b>UNA GOVERNANCE ESTESA. PRINCIPI E STRUMENTI DI GOVERNO</b>
<b>9</b>	PRORETTORATI E DELEGHE
<b>10</b>	RIFUNZIONALIZZARE L'AMMINISTRAZIONE
<b>12</b>	UFFICIO STATISTICO DI ATENEO
<b>12</b>	I DIPARTIMENTI
<b>14</b>	ASCOLTO E DIALOGO COSTANTE CON GLI STUDENTI
<b>14</b>	NEUTRALITÀ E TERZIETÀ DELL'ATENEO RISPETTO ALLA POLITICA
<b>16</b>	<b>DIDATTICA E OFFERTA FORMATIVA</b>
<b>17</b>	ORGANIZZAZIONE DELLA DIDATTICA
<b>18</b>	DIDATTICA IN PRESENZA E A DISTANZA
<b>20</b>	INNOVAZIONE DELLA DIDATTICA
<b>22</b>	COT E PLACEMENT

<b>25</b>	<b>RICERCA</b>
<b>27</b>	PROGETTUALITÀ
<b>28</b>	FINANZIAMENTO INTERNO DELLA RICERCA
<b>30</b>	L'ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE DEDICATO
<b>31</b>	DOTTORATI DI RICERCA
<b>32</b>	ATEN CENTER
<b>34</b>	<b>TERZA MISSIONE</b>
<b>35</b>	VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA
<b>35</b>	BREVETTI E SPIN-OFF
<b>40</b>	SISTEMA MUSEALE DI ATENEO E RISORSE CULTURALI
<b>43</b>	UNIPA COME "BRAND"
<b>44</b>	UNIPA E IL PARTENARIATO CON I CONSORZI UNIVERSITARI TERRITORIALI
<b>47</b>	<b>SBA, MISSIONI E PROSPETTIVE</b>
<b>49</b>	<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE. LA COOPERAZIONE PER UNA UNIVERSITÀ INCLUSIVA</b>
<b>58</b>	<b>CENTRO LINGUISTICO DI ATENEO</b>
<b>61</b>	<b>POLICLINICO UNIVERSITARIO, INTESA CON IL SISTEMA SANITARIO REGIONALE E GLI IRCCS</b>
<b>65</b>	<b>RISORSE UMANE E PROGRAMMAZIONE</b>
<b>65</b>	ALCUNI PUNTI FERMI PER UNA DISCUSSIONE
<b>70</b>	UNA REVISIONE DEI CRITERI DI DISTRIBUZIONE INTERNA
<b>71</b>	<b>BENESSERE INTERNO, SENSO DI APPARTENENZA, UGUAGLIANZA, GENERE. POLITICHE A FAVORE DEGLI STUDENTI</b>
<b>76</b>	<b>IL CAMPUS DI VIALE DELLE SCIENZE</b>
<b>78</b>	<b>LA TRANSIZIONE ECOLOGICA</b>
<b>80</b>	<b>LA TRANSIZIONE ENERGETICA</b>
<b>82</b>	<b>LA TRANSIZIONE AL DIGITALE</b>
<b>87</b>	<b>SINTESI: IL PROGRAMMA IN DIECI PUNTI</b>
<b>93</b>	<b>RIFLESSIONE FINALE E RINGRAZIAMENTI</b>



# L'UNIVERSITÀ PUBBLICA SERVIZIO ESSENZIALE E STRATEGICO PER IL PAESE

Ho iniziato a scrivere le linee programmatiche della mia candidatura per il mandato rettorale 2021-2027 perché **credo nell'Università pubblica** quale sede primaria della libera ricerca e della libera formazione; luogo di un sapere critico capace di rinnovarsi e di svolgere una funzione sociale; centro di quella pluralità nella completezza a cui deve tendere la formazione individuale e collettiva.

Assicurare a tutti una formazione adeguata a svolgere un ruolo attivo nella società comporta, oggi, la necessità di avvalersi anche di nuove tecnologie della comunicazione, di puntare all'innovazione culturale, scientifica e tecnologica, per trovare risposte nuove ai tanti interrogativi della contemporaneità. L'Università costituisce un **servizio essenziale** di interesse generale preminente, che occorre difendere da qualsiasi depredazione e restituire alla sua essenza di luogo di elaborazione e confronto culturale, volano di crescita economica e civile; una vera **Comunità** che ricomprende al suo interno sia coloro che vi lavorano (docenti e personale TAB) che gli studenti, fruitori della didattica e di tutto quanto il nostro Ateneo è in grado loro di offrire. Essa è anche una **struttura strategica** per il Sistema Paese, che ha dato prova di grande reattività e solidità strutturale riuscendo ad assicurare, in tempi brevissimi, la prosecuzione della didattica (inclusi gli esami di profitto e le lauree) anche nei momenti di iniziale incertezza legati all'epidemia da Sars-CoV-2. È per queste ragioni che il "programma elettorale" di un candidato rappresenta una fase delicata, tesa a coinvolgere non solo persone di riconosciuta qualità umana e professionale e conoscenza del sistema universitario ma anche tutti i portatori di interesse: gli **studenti**, fruitori di servizi, destinatari della trasmissione di conoscenza e, a loro volta, protagonisti attivi con nuove idee; i **docenti**, impegnati nella didattica e nella ricerca, ispiratori di modelli, stimolatori di idee; il **personale TAB**, pietra angolare di erogazione qualificata e competente di servizi a studenti e docenti in supporto delle attività didattiche, di ricerca e terza missione.

6

A tutti loro, a tutti voi, intendo offrire una rinnovata visione politico-organizzativa di Unipa 21/27, chiedendo di condividerla con passione, impegno e corale partecipazione.

## NOI SIAMO UNIPA

L'Ateneo di Palermo è un'**università generalista** nella quale sono presenti aree culturali diverse, che coprono vasti ambiti della conoscenza. Nell'a.a. 2019/2020 si contano 64 corsi di laurea triennali, 62 di magistrale, 8 corsi di Laurea magistrale a ciclo unico, 30 Master, 64 scuole di specializzazione, 21 Corsi di Dottorati di Ricerca, che afferiscono a 16 Dipartimenti e 1 Scuola (Medicina e Chirurgia) per un totale di quasi 42 mila studenti iscritti, di cui oltre 12.800 matricole. Il personale docente è costituito da circa 1500 unità così come il personale tecnico-amministrativo-bibliotecario in servizio alla fine del 2019.

È implicito che un sistema come quello universitario si basi sulla **qualità dell'offerta formativa**, derivante, oltre che dal valore della docenza, anche da parametri logistici, amministrativi e strutturali che, a loro volta, formano un insieme di indicatori predefiniti utilizzati, a torto o a ragione, per il confronto con strutture analoghe che operino in ambito nazionale e internazionale. Il quadro di contesto generale e locale fin qui presentato permette di delineare sinteticamente lo stato di salute del nostro Ateneo (sia pure in un contesto generale caratterizzato da grandi difficoltà), ponendoci di fronte alla responsabilità di **ridefinire idee, obiettivi e principi** di una Università che, pur fortemente ancorata alle robuste radici della sua storia, si muove in un contesto dinamico e deve esprimere l'attitudine a guardare al futuro con coraggio e capacità di innovazione, in una dimensione di riferimento globale. Occorre affrontare un *continuum* di **rinnovamento fondato sulla valorizzazione del fattore umano** e in grado di condurci, da protagonisti, sui principali scenari internazionali. Oggi, che anche l'industria sta scoprendo un modello di sviluppo tecnologico che vede la persona come centro di un sistema di interazioni dinamiche e non come un mero ingranaggio di processi produttivi (secondo il modello Industria/Società 5.0), la spinta che viene dall'università nella sua natura di comunità complessa e articolata di persone può e deve essere determinante. Ripartire dalle persone significa innanzitutto riappropriarci del **senso di Comunità accademica**. Occorre rideterminare le condizioni di uno spirito di appartenenza, collaborazione e

coesione, volto a superare il disagio e la frammentazione che negli ultimi anni hanno talora pervaso la vita nella nostra Università. Un protagonismo individuale e collettivo consapevole di **tutte le componenti nelle scelte strategiche dell'Ateneo**, fondato sulla partecipazione e non su ruoli di dipendenza, deve costituire il fondamento del nostro metodo di lavoro. Una Comunità coesa, partecipe delle decisioni, aperta ad un confronto e a una dialettica trasparenti, valorizzata nelle sue competenze e professionalità specifiche, è la condizione indispensabile per l'efficacia e l'efficienza di tutte le azioni da attuare per il futuro dell'Università di Palermo.

La consapevolezza del nostro ruolo di Istituzione stabile e autorevole ci consentirà di svolgere pienamente la funzione primaria di trasferimento, in maniera critica e indipendente, delle conoscenze verso il mondo esterno. Credo fortemente che, oggi e in futuro, occorrerà **sostenere le potenzialità di sviluppo** di un sistema locale in una prospettiva dinamica e non localistica, all'interno del multiforme processo di globalizzazione di cui l'Università deve rappresentare la componente basilare, diventando in grado di svolgere un ruolo centrale di promozione verso l'esterno della cultura e delle conoscenze scientifiche e tecnologiche indispensabili allo sviluppo del sistema stesso in una prospettiva di sempre maggiore autorevolezza e credibilità. Se la nostra Università, intesa come Comunità accademica, sarà capace di riorientarsi in questa direzione, gli interlocutori esterni le riconosceranno il ruolo che le compete: quello di principale fattore di crescita del capitale umano e sociale e delle capacità di ricerca e innovazione, oltre che motore di qualificazione civile, culturale e tecnologica dei processi di sviluppo.

# UNA GOVERNANCE ESTESA. PRINCIPI E STRUMENTI DI GOVERNO

## PRORETTORATI E DELEGHE

Prorettori e delegati affiancano il Rettore nella conduzione dell'Ateneo. Il nostro Statuto limita il numero dei prorettori a quattro più il prorettore vicario; la mia idea è quindi di immaginare oltre ai necessari **prorettorati** alla **Didattica** e alla **Ricerca e Terza Missione**, un prorettorato alla **Internazionalizzazione** e un prorettorato alla **Qualità, Welfare e Pari Opportunità**. Tuttavia, nel rispetto delle diverse sensibilità e necessità culturali delle differenti aree disciplinari presenti nel nostro Ateneo, ciascuno dei prorettori sarà affiancato e coadiuvato da delegati per attività di funzioni specifiche con assunzione di responsabilità, che conferiscano la massima cooperatività e rappresentatività delle differenti *anime* dell'Ateneo, per approfondire specifiche tematiche e che siano di supporto alla loro azione. Ad ogni prorettore sarà richiesto, quindi, di coordinare uno staff formato da docenti di diverse aree del sapere, rappresentanti del personale TAB e rappresentanti degli studenti, attuando un programma di confronto, monitoraggio e comunicazione continua e capillare su base almeno mensile con i delegati dei Dipartimenti per le rispettive funzioni e con tutte le altre strutture portanti dell'Ateneo. Verrà inoltre proposta l'istituzione di un tavolo di interazione continua tra i prorettori con il Direttore Generale e il Rettore per la necessaria valutazione e sintesi delle proposte emergenti e per concordare le nuove strategie di intervento. Mi aspetto una *governance* partecipata, agile ed efficace, che sappia dirigere il nostro Ateneo anche su tematiche innovative, come ad esempio il nuovo *green deal*, con l'obiettivo di trasformare nel senso della sostenibilità l'azione scientifica, didattica e la stessa vivibilità dei Campus svolgendo nel contempo importante attività di terza missione.

## RIFUNZIONALIZZARE L'AMMINISTRAZIONE

L'amministrazione deve avere un ruolo fondamentale di supporto all'azione di governance centrale e dei Dipartimenti. Ritengo necessario sottolineare che qualsiasi programma che intenda essere concretamente orientato verso la valorizzazione delle risorse a disposizione e l'individuazione di essenziali misure di sviluppo, debba prestare la massima attenzione all'area amministrativa. Questa costituisce infatti uno snodo nevralgico delle attività di qualsiasi Ente che abbia la pretesa di raccogliere e superare efficacemente le molteplici sfide che si prospettano. La mission dell'Università attende soluzioni che non possono assolutamente prescindere da una competente, attenta e puntuale attività di sostegno da parte della sua componente amministrativa, rispetto alla quale appare essenziale la ricerca di ogni strumento volto a determinare sempre più favorevoli e funzionali condizioni operative.

Con riferimento alla struttura dell'amministrazione centrale, sono convinto che il ruolo dirigenziale, così come peraltro necessariamente deve avvenire in ogni Ente pubblico, debba sempre più assumere connotati propositivi e manageriali, che favoriscano un'efficiente, tempestiva ed efficace risposta alle molteplici esigenze quotidiane, in assoluta sintonia con gli indirizzi formulati dagli Organi di governo.

Ritengo essenziale, al fine di valorizzare sempre più questo importante ruolo, l'introduzione di diverse modifiche rispetto all'attuale assetto amministrativo che, per l'avvertita necessità di una semplificazione delle procedure e di compressione delle correlate tempistiche, siano realmente funzionali al raggiungimento degli obiettivi.

Penso, a tal proposito, che sia imprescindibile la creazione di **due nuove Aree dirigenziali**, una delle quali rivolga un attento, esaustivo e competente supporto all'essenziale e delicatissima attività della ricerca scientifica, mentre l'altra possa occuparsi delle altrettanto essenziali e sensibili necessità della didattica e del benessere dell'utenza studentesca. Entrambe queste attività devono rivestire un'indispensabile centralità in un Ateneo che, come il nostro, vuole proiettarsi verso qualificazioni sempre più prestigiose.

Ritengo necessario, poi, un'imprescindibile e funzionale rivisitazione delle attuali allocazioni dei vari procedimenti amministrativi, oggi troppo frammentati tra le varie strutture che compongono l'amministrazione centrale.

Un procedimento omogeneo deve infatti trovare coerente e tempestivo sviluppo nell'ambito di un'unica Area, sotto la generale supervisione e responsabilità di un solo Dirigente. Penso, soltanto a titolo esemplificativo, alle varie e complesse procedure che caratterizzano il ciclo acquisitivo.

Se si vuole che lo stesso sia realmente adeguato e rispondente alle svariate esigenze e alle molteplici richieste che emergono ogni giorno, non si può prescindere dall'attribuzione di tutte le correlate incombenze all'Area istituzionalmente deputata alle suddette acquisizioni, dal momento iniziale, rappresentato dalle procedure selettive, a quello finale, consistente nel pagamento del bene/prestazione.

Ancora a proposito dell'attività negoziale, ritengo che debba attentamente essere considerata anche l'opportunità di pervenire ad una centralizzazione di alcune acquisizioni, ad ausilio delle strutture dipartimentali.

In ultima analisi, nella profonda convinzione della necessità di un generale coinvolgimento di tutte le componenti dell'Ateneo nel quadro di un reale e convinto contributo di ciascuna di esse al comune progetto di sviluppo, ritengo necessario dedicare particolare attenzione alla formazione rivolta a chi, quotidianamente, concorre alla realizzazione dei nostri obiettivi istituzionali, pur tra svariate difficoltà operative, determinate anche da una legislazione spesso eccessivamente complessa e ingessata. Riassumendo le proposte a favore della rifunzionalizzazione amministrativa:

- riorganizzazione aree dirigenziali con indipendenza e responsabilizzazione del pagamento fornitori;
- creazione di due nuove aree dirigenziali, una dedicata alla ricerca e terza missione, e una a didattica e servizi agli studenti;
- utilizzo dell'avanzo di bilancio con creazione di un "bonus dipendente" annuale commisurato al miglioramento della performance;
- revisione annuale del fondo rischi di Ateneo;
- formazione e aggiornamento continuo del personale.

## UFFICIO STATISTICO DI ATENEEO

I dati statistici sono fondamentali per la programmazione, la realizzazione, il monitoraggio e la valutazione di tutte le azioni dell'Ateneo. Credo che l'istituzione di un ufficio statistico di Unipa potrebbe costituire un centro strategico trasversale utile e disponibile a tutte le unità operative dell'Ateneo e a tutti i delegati. Direttamente collegato con la segreteria del Rettore, l'ufficio statistico dovrà poter accedere ai dati del SIA (sugli studenti, docenti, amministrativi, laureati), ai dati caricati su IRIS e sui portali della valutazione della ricerca e didattica, nonché alle banche dati sui laureati.

In stretto contatto con i coordinatori dei corsi di studio e con i direttori dei dipartimenti, dovrà essere in grado di produrre report utili per la SUA (utilizzando i dati AlmaLaurea sul profilo e sulle indagini occupazionali dei laureati, dei dottori di ricerca e degli studenti del master), per il PQA e per il nucleo di valutazione. Dovrà, infine, essere fonte di dati per gli organi collegiali in modo da costituire una importante fonte informativa per le decisioni strategiche.

Prefiguro un ufficio statistico che possa essere uno strumento duttile e dinamico, in grado di far dialogare le diverse banche dati, evitando inutili appesantimenti e ripetitività operative alle strutture periferiche. Lo immagino composto da uno staff professionale qualificato, che sappia utilizzare i software specifici (R, SAS), in grado di fornire in tempo reale e continuamente alla Comunità accademica e alla intera Società civile i dati di monitoraggio.

## I DIPARTIMENTI

I Dipartimenti sono il motore delle Università. All'interno di essi prendono vita la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione che caratterizzano e dimensionano un Ateneo.

Dal 2020 il ruolo dei Dipartimenti è divenuto ancor più strategico e centrale, a seguito della disattivazione delle Strutture di Raccordo. Ne deriva che dovrà essere obiettivo del prossimo rettorato incrementare l'interazione tra le Amministrazioni

dipartimentali, gli Uffici dell'Amministrazione centrale e i Prorettori per il tramite dei delegati. L'obiettivo sarà quello di attribuire ai Dipartimenti la dovuta pesatura e le necessarie attenzioni in materia di dotazione organica, a vantaggio di un più favorevole benessere organizzativo e collaborativo con l'Amministrazione centrale. Parimenti, l'attuazione, da gennaio 2019, di un modello organizzativo che ha previsto anche le Unità operative all'interno dei Dipartimenti, dovrà prevedere una pesatura di tali UU.OO., anche sotto il profilo economico delle indennità riconosciute, coerente e armonizzato con quanto avviene per le UU.OO. della Centrale, con significative ricadute anche sulla carriera del Personale.

Sono consapevole che applicare una corretta pesatura all'organizzazione delle Amministrazioni sia un'operazione di non facile risoluzione, che richiederà uno sforzo sinergico tra parte gestionale e sindacale. Ma credo anche che la determinazione di requisiti oggettivi, trasparenti, e applicabili equamente alle diverse realtà da pesare, possa rappresentare un importante momento di crescita del nostro Ateneo.

Nel caso dei Dipartimenti, per procedere alla loro pesatura, anche al fine di assegnare una equa dotazione organica di Personale TAB, bisognerebbe partire dalla considerazione di quella che è la peculiare vocazione di ogni Dipartimento. L'utilizzo di parametri che non tengano conto delle diversità dei singoli Dipartimenti non potrà mai risultare equo e rischierebbe di penalizzare, come ad oggi accade, Dipartimenti di un'area rispetto ad un'altra. Si dovrebbero definire dei requisiti di pesatura che, pur osservando l'inequivocabilità, l'oggettività e la trasparenza, siano anche personalizzati in funzione della composizione specifica di ogni Dipartimento. Forse a causa di una storica *distanza* tra Amministrazione centrale e Dipartimenti, solitamente considerati *strutture periferiche*, non si è mai attuata una politica di omogeneizzazione dei comportamenti e delle prassi amministrative. Le attività amministrative sono spesso talmente complesse ed eterogenee da richiederne una attuazione che rispecchi modalità condivise, al fine di consentire a tutti i Dipartimenti di svolgere le procedure con lo stesso livello di tracciabilità, trasparenza, digitalizzazione e dematerializzazione documentale. E allo stesso tempo consentire all'Amministrazione

centrale di ottenere e gestire i dati dei Dipartimenti con tempistiche ottimali. Evitare difformità di esecuzione delle procedure nei diversi Dipartimenti potrà inoltre prevenire la ricaduta di una diversa qualità dei servizi resi all'utenza interna ed esterna. Credo pertanto che una cabina di regia che abbia come obiettivo quello di uniformare, ottimizzare e omogeneizzare le procedure poste in essere all'interno dei Dipartimenti (non escludendo da ciò anche gli Uffici dell'Amministrazione centrale) contribuirà a rendere ottimale il livello di esecuzione degli adempimenti amministrativi, ponendo tutti i Dipartimenti allo stesso livello di qualità delle attività svolte. Ritengo che il conseguimento di tale obiettivo avrà delle significative ricadute sulla valutazione complessiva dell'Ateneo.

## **ASCOLTO E DIALOGO COSTANTE CON GLI STUDENTI**

Un aspetto fondamentale della Governance sarà il ruolo attivo che mi aspetto abbia la componente studentesca nel prossimo sessennio. Gli Studenti, singoli o rappresentati in gruppi e associazioni, dovranno essere valorizzati nel loro naturale ruolo propulsivo di innovazioni nell'assetto della vita universitaria. Fondamentale sarà l'istituzionalizzazione di incontri periodici, a cadenza annuale, tra il Rettore, i Prorettori e gli Studenti.

## **NEUTRALITÀ E TERZIETÀ DELL'ATENEO RISPETTO ALLA POLITICA**

La politica è il motore della democrazia. Ognuno di noi ha le sue convinzioni e idee politiche che devono essere rispettate e che, in uno Stato democratico, non possono essere censurate. L'Università è, tuttavia, un'Istituzione tra le Istituzioni; essa vive delle relazioni costanti che deve avere con le Comunità e le Amministrazioni locali e nazionali. Occorre, pertanto, che vadano ribadite e valorizzate la neutralità e la terzietà dell'Ateneo, che deve essere un legittimo e credibile interlocutore per tutte le altre istituzioni, indipendentemente dalla maggioranza politica che in un determinato momento storico le governi.

Ciò richiederà uno sforzo collettivo ulteriore, diretto a rafforzare l'immagine dell'Ateneo come istituzione *super partes*. L'Ateneo, parafrasando l'antico adagio, non deve limitarsi ad essere terzo e neutrale, ma deve anche apparire tale.

## DIDATTICA E OFFERTA FORMATIVA

In questi ultimi anni abbiamo assistito ad un significativo incremento del numero di immatricolati. Tuttavia la legittima soddisfazione non deve indurre alla erronea conclusione che la crescita tendenziale sia consolidata, con conseguente distrazione rispetto al continuo miglioramento della qualità della nostra offerta formativa. Ritengo necessario un ripensamento continuo dell'offerta, con particolare riferimento ai corsi di laurea magistrale, in modo da essere il più possibile coerenti con le conoscenze richieste dalle grandi sfide del presente e del prossimo futuro e con l'evoluzione del mercato lavorativo. Le specificità di ciascun corso di studi impongono riflessioni approfondite e scelte calibrate caso per caso, accomunate da dinamicità e tempestività delle proposte. È necessario anche che nuovi corsi di studi e riconsiderazioni di quelli esistenti siano pensati e strutturati in modo da poter rappresentare un riferimento a livello nazionale e internazionale. A tale scopo saranno stimolati tutti i percorsi che leghino gli studenti alle sfide della società globale, anche sulla base di progetti congiunti con altre università (italiane e straniere) e un ampliamento qualitativo e quantitativo dei rapporti con enti, istituzioni e imprese.

Nei prossimi anni, la progettazione e la manutenzione continua dei corsi di studio dovrà essere prevalentemente orientata a:

- **rafforzare le conoscenze di base, le motivazioni e i metodi di studio dei giovani immatricolati;**
- **favorire**, durante il percorso formativo, il più possibile la **trasversalità delle conoscenze**, la contaminazione culturale, le abilità generali e trasversali, i tirocini;
- **mettere a sistema la ricerca con la didattica**, nei corsi di laurea magistrali, o comunque nelle ultime due annualità dei corsi a ciclo unico;
- **incentivare le attività didattiche pratiche** progettuali, laboratoriali, di stage e orientamento al lavoro e di supporto alla ricerca.

Rimane fondamentale l'esigenza di aumentare il **respiro internazionale dell'offerta**, continuando a favorire la mobilità in uscita dei nostri studenti ma soprattutto puntando sull'attrattività

nei confronti di studenti provenienti da altre università, nazionali e internazionali. Oltre ai programmi di mobilità internazionale già in atto (accordi di doppio titolo, Percorsi Integrati di Studio, Erasmus+, etc.), che andranno ulteriormente sviluppati e ampliati, ritengo auspicabile la costituzione di un progetto di **rete nazionale con altri Atenei** con accordi di scambio di docenti e studenti, basati sul reciproco riconoscimento delle attività svolte e con specifici **percorsi formativi itineranti**, soprattutto in quelle aree in cui è molto forte il legame tra obiettivi formativi e specificità dei territori (turismo, beni culturali, agroalimentare, urbanistica, etc.).

## ORGANIZZAZIONE DELLA DIDATTICA

Il sistema di gestione della qualità della didattica, comprendente sia la fase di progettazione e accreditamento iniziale dell'offerta formativa sia la fase di erogazione dei corsi, è un sistema strutturato e organico di procedure e singole azioni, tra loro fortemente interagenti, che coinvolge a diverso titolo tutti, dagli studenti al Rettore. È pertanto fondamentale adottare un sistema di gestione in grado di governare efficacemente tutti i processi coinvolti, garantendo livelli di qualità sempre più elevati. Sul piano organizzativo, fin dalla precedente amministrazione, l'Ateneo ha iniziato ad adottare una serie di misure in grado di incidere sul sistema di gestione della didattica. Mi riferisco, ad esempio, alla informatizzazione delle procedure di verbalizzazione e di ricostruzione delle carriere degli studenti, all'istituzione presso ciascun Dipartimento di UU.OO. per la didattica, al riassetto delle segreterie studenti. Ritengo positive le iniziative già messe in atto, ma è necessaria nei prossimi anni l'attuazione di misure ancor più incisive a supporto della didattica, secondo le linee direttrici di seguito indicate.

- **Valorizzare il coordinamento dei corsi di studio**, riconoscendo per il ruolo di coordinatore un'adeguata indennità di funzione e assicurandone un'adeguata formazione iniziale e in itinere;
- **Implementare continuamente il manuale dei processi per la didattica** di Ateneo, per razionalizzare e aggiornare

uniformemente procedure, regole, ruoli, responsabilità, riferimenti normativi;

- **Incrementare il personale amministrativo e il numero di manager didattici**, da dedicare, in particolare, ad una più organica gestione della didattica del post Lauream (scuole di specializzazione, Dottorati, Master di Ateneo) assicurandone le migliori condizioni operative nel raccordo funzionale tra l'Amministrazione centrale, i Dipartimenti e i Corsi di Studio e incentivarne l'operatività anche con una revisione della pesatura relativa alle indennità di retribuzione;
- Sviluppare ulteriormente, in collaborazione con il SIA, il processo di automazione e **informatizzazione delle procedure** per la didattica, a partire dal perfezionamento delle applicazioni già implementate.

## DIDATTICA IN PRESENZA E A DISTANZA

La didattica *in presenza* dovrà rimanere la forma primaria di partecipazione ai percorsi di formazione universitaria, quale insostituibile modalità di interazione con gli studenti e fra gli studenti, di passione partecipata, di *vita* universitaria. Tuttavia, una particolare attenzione richiede la *didattica a distanza*. La recente esperienza pandemica ha generato, come noto, un poderoso impulso verso l'adozione di soluzioni *blended* in tutte le università del mondo e, corrispondentemente, la disponibilità di ingenti risorse finanziarie finalizzate alla digitalizzazione delle strutture didattiche.

L'attuale contesto e la prospettiva dei prossimi mesi impongono un ripensamento nell'organizzazione delle attività didattiche, che abbia i seguenti punti cardine:

- altre modalità di erogazione della didattica, nelle numerose varianti concepibili nel modello *a distanza*, potranno e dovranno essere integrate con le metodologie più tradizionali, non con l'obiettivo di adottare a tutti i costi innovazioni radicali dettate da specifiche condizioni emergenziali, né con la convinzione di inseguire modelli di altre università, improntati a scelte obbligate da contesti sociali e sanitari radicalmente diversi dai nostri.
- L'esperienza maturata nei mesi scorsi, la disponibilità di risorse

straordinarie per l'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate nel campo della didattica dovranno **arricchire e non sostituire la didattica tradizionale**, aumentandone **l'attrattività, la flessibilità e l'inclusività** nei confronti di studenti lavoratori, portatori di disabilità, fuori sede, stranieri, e allo stesso tempo aprire la possibilità alla condivisione didattico-scientifica con docenti di altri atenei nazionali e internazionali attraverso attività seminariali e incontri mediatici dedicati. L'obiettivo deve essere quello di raggiungere la migliore qualità con ogni mezzo disponibile mantenendo aperti gli orizzonti culturali specifici di ogni corso di studi.

Con tale visione, nell'ambito di un quadro coordinato e condiviso a livello di Ateneo, ogni Dipartimento potrà attuare, nei limiti previsti dalla normativa vigente, anche in via sperimentale, progetti di innovazione didattica comprendenti modalità *blended*, tenendo conto delle specificità della propria offerta formativa e monitorandone costantemente l'impatto e l'efficacia. Appare fondamentale il ruolo dell'Ateneo nell'assicurare un'adeguata formazione del personale (docente e tecnico-amministrativo) nel campo dell'innovazione didattica e nel curare la più ampia ed equilibrata condivisione delle esperienze che si andranno via via maturando. Appare ancor più fondamentale nell'orientare cambiamenti di tale portata il ruolo degli studenti, veri protagonisti e principali destinatari dei processi di trasformazione e miglioramento della qualità della didattica.

Il dato positivo dell'aumento complessivo degli iscritti al primo anno ha come correlato problematico la ridotta disponibilità di aule per l'insegnamento, già percepita in alcuni Dipartimenti del nostro Ateneo. La massima attenzione verrà quindi posta nel garantire l'implementazione di nuove aule e/o laboratori didattici, ove necessario, così come la manutenzione di quelli esistenti e il monitoraggio continuo e il rinnovamento delle attrezzature didattiche.

Diventa quindi strategico monitorare il **ciclo del miglioramento continuo dei corsi di studio** tramite un sistema di Assicurazione della Qualità della didattica costituito da un insieme di obiettivi, strumenti, azioni e verifiche, attraverso i quali l'Ateneo realizza la propria politica di qualità e migliora la propria offerta formativa, dando risposte adeguate alle aspettative di tutti i soggetti che

hanno interesse al servizio formativo offerto: studenti, famiglie e mondo del lavoro. Concorre a tali risultati l'integrazione tra gli obiettivi del Piano Strategico di Ateneo, l'organizzazione e il sistema delle responsabilità e dei finanziamenti alle strutture didattiche, nonché la programmazione delle attività, in modo che l'Assicurazione della Qualità si configuri come elemento strutturale e non formale dei principali processi della didattica.

## INNOVAZIONE DELLA DIDATTICA

A tal fine ritengo importante valorizzare e implementare le attività del nostro Teaching & Learning Center, il Centro per il miglioramento e l'innovazione didattica universitaria (CIMDU) che, oltre alla collaborazione già in atto con i Dipartimenti e con l'Istituto per le Tecnologie didattiche del CNR Palermo, potrà avvalersi anche della collaborazione dell'Ufficio Scolastico Regionale. Il CIMDU, ad oggi, ha messo in campo alcune azioni, come l'attività formativa per i docenti neoassunti e per i contrattisti e le informazioni sul dibattito internazionale relativamente alla didattica a distanza; ma molto si può ancora fare nell'ambito dell'integrazione tra ricerca, didattica e innovazione, dello scambio e della valorizzazione di *buone pratiche* fra gli Atenei, della promozione dell'attività di ricerca sui temi dell'insegnamento-apprendimento in contesti accademici, sulla adesione a reti nazionali e internazionali per la condivisione di progetti ed esperienze didattiche, sulla ricerca di finanziamenti (bandi per innovazione della didattica, etc.), sulla promozione della didattica speciale per l'inclusione e sull'estensione delle attività di mentoring. Andrà, al riguardo, incoraggiata e ulteriormente ampliata l'esperienza avviata da docenti del nostro Ateneo in senso al progetto Mentore, al quale viene rinnovata fiducia per il ruolo di costante miglioramento dell'attività didattica.

**Azioni formative** saranno quindi **coordinate** dal Prorettore alla Didattica, con i componenti del **Presidio per la qualità e del CIMDU**, per i **Coordinatori dei Corsi di studio**, per le **Commissioni Paritetiche Docenti e Studenti**, per i Delegati alla didattica e per tutti i ruoli che, a vario titolo, intervengono nel processo di assicurazione della qualità della didattica del nostro Ateneo. La mia

idea è di **valorizzare** percorsi di formazione al ruolo attivati mediante un processo bottom-up che **faccia emergere e metta in condivisione le esperienze virtuose di gestione dei corsi di studio**.

Un altro ambito di innovazione didattica può essere rappresentato dall'attivazione dei **MOOCs** (Massive Online Open Courses); questi, come ben noto, sono corsi aperti, disponibili in rete e pensati per una formazione a distanza in grado di gestire un **vasto numero di utenti** con **adesione open**, gratuita a chiunque abbia accesso a internet e senza prerequisiti.

Il nostro Ateneo ha iniziato, nell'a.a. 2018-2019, il progetto *Corsi Moocs per un percorso sperimentale di didattica delle lingue straniere moderne* (coordinatore Unipa, in collaborazione con l'Università di Napoli L'Orientale e con l'Università della Calabria), per l'apprendimento e l'insegnamento di inglese, francese e tedesco, rivolto sia agli studenti universitari, sia a quanti intendano perfezionare le loro competenze nell'ambito delle lingue straniere, tanto per motivi professionali quanto per cultura personale.

Il progetto ha dato inizio alla creazione di rapporti a livello nazionale e internazionale per un ulteriore sviluppo e ricerca sui MOOCs per le lingue straniere. Credo che nei prossimi anni l'Ateneo dovrà implementare la creazione di percorsi MOOCs in più ambiti disciplinari, rispondendo così anche alla missione del lifelong learning, che rientra tra i compiti del sistema universitario italiano, e inserendosi in una delle diverse reti di offerta di corsi MOOCs oggi presenti in Italia e nel mondo.

Penso anche che il sistema MOOCs possa essere utilmente adoperato, in un prossimo futuro, per potenziare il sistema di diffusione della conoscenza del mondo universitario finalizzato alla scelta dell'indirizzo di studi, per tutta la popolazione interessata alla acquisizione di informazioni dei corsi, dei docenti, dell'offerta formativa generale di Unipa. In questo modo il nostro Ateneo sarebbe presente online, a disposizione di chiunque voglia conoscerlo in qualunque periodo dell'anno e, alcune iniziative come la **welcome week** e altri eventi di interconnessione tra Unipa e il sistema scolastico o il mondo produttivo imprenditoriale potranno assumere maggiormente la valenza di momenti di verifica, confronto e arricchimento oltre che di semplice informazione.

## COT E PLACEMENT

**Orientamento** significa soprattutto aiutare gli studenti a essere pienamente autori di un capitolo importante della loro storia. Pertanto, l'orientamento non deve essere un intervento di marketing in cui semplicemente reclamizzare l'Ateneo ai giovani, ma una **strada verso la consapevolezza**. Orientare significa aiutare i giovani a individuare le loro potenzialità e i contesti formativi in cui esprimerle appieno. Si tratta di un percorso che va costruito in stretta collaborazione con i momenti formativi precedenti sia sul piano delle conoscenze sia su quello delle soft skills. Orientare significherà sempre più **valorizzare le persone nella loro interezza** e non solo sul piano delle conoscenze e/o delle competenze, aiutando i giovani, ma anche le famiglie, a fare scelte adeguate alla persona. L'orientamento quindi non si limiterà alla fase di ingresso in Università e neppure alla fase conclusiva coincidente con il Placement, ma sarà un'attività costante lungo tutto il percorso universitario, con il coinvolgimento di stakeholders del territorio in cui gli studenti andranno a lavorare.

Il **Tutorato** deve essere lo spazio della parola e dell'ascolto. Gli studenti e i docenti devono infatti poter disporre di un momento (organizzato periodicamente) in cui parlarsi e confrontarsi non solo sulle criticità, ma anche sulle aspirazioni e sulle modalità per soddisfarle, sulle opportunità e sul modo di vivere l'Università. Occorre dar voce a tutti gli studenti: a quelli in difficoltà, a quelli che non riescono a frequentare, a quelli che vorrebbero di più e a quelli che hanno bisogno di stimoli per trovare la via giusta. Credo che in tutte le aree dell'Ateneo il compito dei docenti tutor debba essere quello di intercettare le richieste, ascoltare gli studenti e trovare insieme a loro le risposte adeguate.

Il **Placement** dovrà essere inteso sempre più come un insieme di attività connesse a favorire e facilitare l'incontro fra lo studente/laureato e il mondo produttivo. Non più semplice incontro fra domanda e offerta di lavoro, non più solo strumento per accompagnare la transizione del laureato dallo studio al lavoro! I tempi di "ingaggio" da parte di certe aziende, soprattutto per certi profili, sono anticipati alla fase del tirocinio curriculare o ad altre esperienze formative come la realizzazione della tesi in

azienda o la conclusione del percorso formativo attraverso l'apprendistato di Alta formazione. Per tali ragioni occorre che il Placement sia un'unica unità operativa insieme ai tirocini curriculari ed extracurriculari (in questa direzione avrebbe senso unificare anche l'ufficio che si occupa di convenzioni, attualmente suddivise fra tirocini curriculari ed extracurriculari). Il Placement dovrà sempre più occuparsi di creare integrazione tra:

- studenti laureandi (non solo di laureati) anche con attività di ricevimento mirate (career counseling, progetto lavorativo personalizzato) attualmente disattivato,
- aziende e realtà professionali per l'organizzazione di eventi (career day, recruiting day) e per la partecipazione attiva alla progettazione di tesi in azienda, programmi di apprendistato;
- docenti, in buona misura coordinatori dei corsi di studio, per l'organizzazione di eventi mirati e per la diffusione delle informazioni sul Placement.

All'interno dell'offerta formativa alcuni corsi di studio prevedono l'acquisizione di alcuni CFU per le attività relative al mondo del lavoro. Il Placement, di concerto con i corsi di studio, potrebbe prevedere corsi per l'acquisizione di competenze trasversali spendibili per il mondo del lavoro (competenze digitali, acquisizione di metodologia per delineare un CV, come prepararsi per il colloquio di lavoro, ecc.).

Se eletto, mi impegnerò a rafforzare e razionalizzare le risorse esistenti come il portale AlmaLaurea per le aziende, con l'obiettivo di farlo diventare un vero catalizzatore del rapporto fra il mondo produttivo e Unipa (in termini di trasferimento tecnologico, spin-off, Placement, ecc.).

Il Placement dovrà costruire un ponte tra gli studenti e gli ex studenti di Unipa in funzione dell'orientamento al lavoro. I laureati che si sono inseriti nel mondo produttivo rappresentano una risorsa da valorizzare sia nella preparazione alle professioni, se invitati in qualità di testimoni delle diverse realtà, sia come ambasciatori per l'individuazione di opportunità di reclutamento dei nostri laureati. A questo proposito si devono valorizzare i progetti che richiamano esperienze lavorative, in ambito locale e/o internazionale di ex studenti Unipa che abbiano alto valore di affermazione socio-culturale nei vari ambiti disciplinari (*Alumni* ecc.).

Va inoltre potenziata la **funzione strategica degli stage**,

curricolari e non, sia attraverso un'azione di **benchmarking** che esponga l'Ateneo di Palermo alle buone pratiche già sperimentate altrove, sia rafforzando le strutture tecnico-amministrative preposte a questo servizio con idonea formazione, messa in rete con le realtà internazionali più avanzate (è questo uno dei settori che trarrebbe particolare vantaggio dalla possibilità di effettuare soggiorni all'estero). Appare infine opportuno riprogettare insieme agli studenti, che degli stage sono i protagonisti, le azioni di monitoraggio volte tanto a evidenziare le eventuali criticità quanto a valorizzare e diffondere buone pratiche sperimentate da singoli enti e aziende.

## RICERCA

Il nostro è un Ateneo che vanta eccellenze della ricerca, nonché numerosi gruppi che, con gli opportuni strumenti e facilities, hanno tutte le possibilità di eccellere nella propria comunità scientifica di riferimento.

Negli ultimi anni si è assistito a una crescente interazione tra Dipartimenti e Amministrazione centrale, che ha reso i dipartimenti, in accordo con lo spirito della legge 240/2010, le strutture molecolari organizzative dell'Ateneo. Continuare in questa direzione, assegnando piena autonomia ai Dipartimenti coordinandone l'azione secondo alcuni principi guida delineati in seguito, potrà contribuire al miglioramento della qualità della ricerca di Ateneo.

Ritengo che il tema della ricerca vada sviluppato e approfondito secondo molteplici aspetti. In un contesto nazionale in cui il divario per l'accesso alle risorse fra Atenei del Nord e del Sud del paese è probabilmente destinato ad aumentare, bisogna gettare il cuore oltre l'ostacolo, potenziando le strategie di reperimento di finanziamenti per la ricerca. Nell'ottica di promuovere attività in armonia con il sistema Paese, il Piano Nazionale della Ricerca (PNR 21-27) - a cui anche il nostro Ateneo ha contribuito con rappresentanti nei tavoli di lavoro - sembra essere un valido riferimento affinché i Dipartimenti (luogo centrale per le attività di ricerca di un Ateneo) e i singoli gruppi di ricerca possano orientarsi nella scelta delle tematiche più attuali e di interesse. Pertanto, i piani triennali di ricerca dipartimentale andranno pensati e realizzati nel quadro di un progetto di Ateneo elaborato e condiviso su tematiche che tengano conto dei punti di forza di Unipa e delle prospettive ed evoluzioni geopolitiche, armonizzando la ricerca di base, prima missione dell'Università, con quella applicata e traslazionale, e questo in tutti gli ambiti del sapere che, richiamando i settori ERC, possiamo identificare in Physical sciences and engineering, Life sciences e a Social sciences and humanities. L'armonizzazione dei piani triennali andrà perseguita con uno spirito di apertura internazionale, privilegiando, in tutti i settori e nei limiti del possibile, quelle linee di ricerca aperte a tematiche attuali che anticipino trend futuri (es.

sostenibilità ambientale; globalizzazione e deglobalizzazione; superamento del concetto di opposizione tra cultura tecnologica e umanistica; integrazione fra ricerca biologica e sanitaria con tematiche ambientali; resilienza urbana ed emergenze sanitarie e ambientali). Il contesto geografico di Unipa, al centro del Mediterraneo, con apertura verso il Sud del mondo e altri continenti, deve diventare risorsa e per perseguire queste tematiche, anticipando gli altri Atenei. Ferma restando la libertà individuale di ricerca, una interazione stretta fra tutti i Dipartimenti, coordinata a livello centrale dal consiglio scientifico di Ateneo formato dal prorettore alla ricerca, dai delegati del Rettore per le varie funzioni della ricerca, da tutti i delegati alla ricerca dei Dipartimenti e con la collaborazione dei coordinatori di dottorato, dovrebbe mirare allo sviluppo di idee e progetti di ricerca transculturali con respiro e organizzazione interdipartimentale. Infine, strettamente connessa alla realizzazione di tutti gli intenti di cui sopra, è la questione del funzionamento della piattaforma IRIS. Nel corso degli incontri che ho fatto in questi mesi presso i Dipartimenti, è emersa da più parti la richiesta di rendere più intuitivo il funzionamento della piattaforma IRIS, per il caricamento dei prodotti della ricerca. Sebbene la piattaforma IRIS non appartenga direttamente all'Ateneo ma a un soggetto terzo (il Consorzio interuniversitario CINECA) e, dunque, i margini di manovra risultino abbastanza ristretti, sono comunque praticabili alcuni miglioramenti. Penso, innanzitutto, alla necessità di una maggiore chiarezza delle informative relative all'adesione del docente al Regolamento di Ateneo per il deposito dei prodotti della ricerca nell'Archivio istituzionale e l'accesso aperto alla letteratura scientifica, nonché più in generale delle informative sulle licenze d'uso e sul significato e le implicazioni di alcuni passaggi della procedura (es.: accordi con l'editore, invio al sito docente, visibilità del prodotto, ecc.). Nel medio periodo, poi, si dovranno attivare interlocuzioni con il Consorzio proprietario – d'intesa anche con gli altri Atenei che adottano la piattaforma – al fine di migliorare la piattaforma e renderla più semplice la procedura di inserimento e gestione dei dati.

## PROGETTUALITÀ

Questo aspetto dell'attività di ricerca appare fondamentale sia per il reperimento di risorse sia per il posizionamento dei gruppi di ricerca e dei singoli ricercatori nelle comunità scientifiche di riferimento. Pertanto, occorre proseguire nello sforzo di aumentare la partecipazione a bandi competitivi esprimendo proposte progettuali in grado di conseguire il finanziamento; occorre perseguire il massimo coinvolgimento dei Colleghi di Unipa affinché aumentino i partecipanti ai bandi e auspicabilmente aumenti il numero dei soggetti beneficiari di progetti finanziati. Se negli ultimi anni la partecipazione del nostro Ateneo alla programmazione regionale e nazionale ha confermato e consolidato un trend positivo che ci ha permesso di esprimere progettualità vincenti in numerosi ambiti del sapere, occorre un ulteriore sforzo per il miglioramento dei risultati dell'Ateneo con riferimento alla programmazione europea con riferimento specifico al IX Programma Quadro, Horizon Europe. Per quanto riguarda la **progettualità**, l'obiettivo che si intende perseguire è quello del massimo sostegno al potenziamento dei gruppi di ricerca e dei singoli docenti di Unipa che esprimano progettualità per intercettare risorse messe a disposizione da fonti di finanziamento pubbliche (UE, MUR, MISE, Regione Siciliana ecc.) ma anche private (Fondazioni, Aziende, Istituti ecc.). La promozione di queste attività dovrà essere sostenuta dal potenziamento amministrativo e dall'affiancamento di Società di Consulenza esterne, reclutate attraverso appositi bandi di gara, a cui verranno destinate risorse sufficienti allo svolgimento di un'adeguata attività di supporto. In tal senso, per i progetti del IX Programma Quadro, saranno necessari un miglioramento e una razionalizzazione del supporto alla progettualità anche attraverso l'individuazione di un consulente esterno (es. APRE) che, mediante un investimento opportuno da parte dell'Ateneo, possa fornire un supporto concreto e compiuto ai docenti per massimizzare la progettualità potenziale in ambito tecnologico e umanistico, favorendo il tasso di successo dei ricercatori di Unipa. Mi impegnerò, pertanto, a consolidare e potenziare la presenza di **Unipa ai tavoli programmatici** sia a livello locale in stretta collaborazione con gli uffici preposti della Regione per svolgere

un ruolo di interlocutore privilegiato in riferimento alle tematiche di interesse per l'Ateneo; sia incentivando la partecipazione diretta di Unipa ai gruppi di lavoro per la definizione dei bandi nazionali e internazionali e nei centri decisionali europei, anche attraverso consulenze esterne con agenzie e l'interazione con gli altri Atenei siciliani.

Le esperienze passate non vanno dimenticate e al contrario ne devono essere messi a frutto gli insegnamenti. Alla luce delle attività degli ultimi anni occorre a mio avviso, innanzi tutto, insistere sulle **attività di monitoraggio** dei progetti di ricerca: l'ufficio di audit attivato dalla presente amministrazione, fatto estremamente positivo e utile per la gestione dei progetti alla luce di esperienze passate talvolta negative, deve essere migliorato e reso più efficace dopo la prima sperimentazione funzionale svolta. Inoltre, occorre prestare attenzione ai rapporti tra Unipa e i Distretti: si è già messa in atto una procedura per lo svolgimento dei progetti di ricerca attraverso i Distretti. Per il futuro, anche alla luce del ruolo strategico che svolgeranno i distretti con bandi per i quali potrebbero essere gli unici soggetti ammissibili, si ravvisa la necessità di un ulteriore approfondimento della materia con l'obiettivo da un lato di un accurato monitoraggio, dall'altro della semplificazione delle procedure. Infine, occorre intensificare e sistematizzare i rapporti tra Unipa e i Consorzi inter-universitari: spesso – insieme ai Distretti – i consorzi forniscono opportunità di presentare proposte progettuali ulteriori rispetto agli slot disponibili per l'Ateneo; ravviso, però, la necessità di mettere a punto procedure standard per lo svolgimento di progetti di ricerca e più in generale attività di ricerca attraverso i Consorzi. Si intravede anche la possibilità di partecipare a Consorzi inter-universitari permanenti (e quindi non legati ad un singolo progetto) di tipo internazionale. Occorre coinvolgere l'Area legale per la definizione di accordi tipo e bozze di protocolli d'intesa.

## FINANZIAMENTO INTERNO DELLA RICERCA

Ritengo che occorra sostenere con fondi di Ateneo la ricerca. Come avvenuto con i progetti ex-60% prima e con il **FFR**

dopo, occorre prevedere e assicurare un budget a ciascun ricercatore che svolga attività di ricerca in seno all'Ateneo. Oltre alla conferma della posta di bilancio relativa al Fondo di Funzionamento della Ricerca, ritengo che possano essere messe in atto ulteriori azioni a supporto.

— Integrazione del **FFR con un Fondo Interno Incentivazione Ricerca (FIIR)** con l'obiettivo di incrementare il numero di progetti di Ateneo che abbiano valenza nazionale e/o internazionale. La mia idea, in linea con le buone pratiche di incentivazione già in atto presso alcuni Dipartimenti, è quella di finanziare stabilmente con fondi interni quei progetti di ricerca che abbiano coordinamento interno all'Ateneo e che siano stati proposti in bandi competitivi nazionali e internazionali nei quali hanno superato la soglia minima di valutazione ma NON siano stati finanziati. Il FIIR potrebbe anche finanziare l'organizzazione di meeting internazionali a Palermo che mirino alla pianificazione di partenariati di ricerca internazionali.

— Specifiche azioni su ambiti del sapere che – trasversalmente in Ateneo – vengano individuati come strategici e meritevoli di risorse aggiuntive anche alla luce di iniziative e coinvolgimenti da parte di Amministrazioni e stakeholders esterni all'Ateneo. Una ricorrenza storica (ad esempio nel 2021 i 700 anni dalla morte di Dante), una scelta strategica governativa o altri elementi di caratura e ricadute potenzialmente rilevanti possono indurre l'Ateneo a finanziamenti ad hoc per attività specifiche di ricerca.

— Recovery plan: il nostro Ateneo insieme agli altri Atenei siciliani e meridionali, deve avere un ruolo – anche attraverso la CRUI – nelle scelte strategiche relative al piano e alla sua successiva messa in opera.

Infine ritengo particolarmente utile l'attività di **monitoraggio di valutazione della qualità della ricerca** già istituita dall'Ateneo nel recente passato e che si connette alle attività del Presidio di Qualità : a prescindere da qualsiasi considerazione sull'opportunità, sulle metodologie o sull'uso di tali attività, l'attuale indirizzo ministeriale lega una parte rilevante del FFO annuale ai risultati di tali valutazioni. Questo elemento di rilevanza dovrà spingere l'Ateneo a mantenere la massima attenzione degli aspetti ad esso correlati.

## L'ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE DEDICATO

Attualmente le attività di ricerca dell'Ateneo sono state curate dal punto di vista amministrativo dal Servizio Speciale Ricerca di Ateneo. A ulteriore supporto, ritengo necessario, nel prossimo sessennio il **ripristino di un'Area Ricerca** con una dotazione di **personale** che abbia un'adeguata **formazione** avente per oggetto tematiche proprie delle attività dell'area (ad esempio la progettazione europea e le connesse attività di rendicontazione) ma anche rivolta all'approfondimento di strumenti di lavoro di base (ad esempio strumenti informatici, l'uso di una intranet di archivio, un back-up periodico, etc.). Anche per la gestione informatica delle informazioni (archivio, documenti di lavoro, etc.) ravvedo la necessità di attivare percorsi di formazione del personale competente tesi al miglioramento delle condizioni operative di lavoro (cartelle di memoria condivise, definizione di protocolli di comunicazione e procedure di aggiornamento e archiviazione di dati, etc.).

Ritengo necessario favorire la più ampia collaborazione e condivisione delle informazioni e delle procedure con i Dipartimenti e i relativi uffici amministrativi. A questo scopo occorrerà rifunzionalizzare compiti e procedure per lo svolgimento di attività connesse a progetti di ricerca (bandi e procedure di reclutamento relative a borse, assegni etc, attività di rendicontazione e predisposizione della relativa documentazione, etc), promuovendo, laddove possibile, forme di *incontro* dell'amministrazione centrale (Area ricerca) con i Dipartimenti mediante un'attività programmata di audit presso i Dipartimenti stessi, ad esempio rivolta alla predisposizione della documentazione necessaria e omogenea per le differenti procedure esterne. In questo senso l'Ufficio di Audit attivato dalla presente amministrazione dovrà essere reso più efficace, attraverso una continua interazione tra il Dirigente dell'Area, il Prorettore alla Ricerca e i delegati alla ricerca dei Dipartimenti. L'azione dovrà essere rivolta a snellire le procedure amministrative, pur nell'assoluta puntuale verifica, limitando lo sforzo dei docenti e supportando opportunamente i Dipartimenti. Con riferimento a quanto detto precedentemente

a proposito della progettualità, prevedo, nell'ambito dell'Area Ricerca, la creazione di **uno specifico Ufficio Ricerca Internazionale di Unipa** che sostenga e incentivi le partecipazioni a bandi internazionali di ricerca mettendo in campo un'azione di *scouting* dei bandi di interesse e delle possibili partnership con gruppi scientifici internazionali, anche tramite i servizi di agenzie specializzate nazionali (es. Euris). Nell'ambito dell'organizzazione del personale dedicato non può sfuggire il riferimento e una specifica attenzione rivolta al personale **tecnico qualificato di laboratorio**. Troppo spesso nel nostro Ateneo non si è data la giusta attenzione agli aspetti legati alle attività di ricerca di tipo sperimentale determinando negli anni una sofferenza che oggi è palesemente cronica. L'eccellenza nella ricerca sperimentale non può prescindere da personale tecnico qualificato in grado di gestire e condurre le infrastrutture di ricerca (laboratori, singole attrezzature ecc). Penso che occorra un'analisi preliminare attenta che da un lato consideri la capacità tecnologica presente nei singoli dipartimenti e dall'altro le esigue forze del personale attualmente disponibile affinché si programmi un'azione specifica con risorse in termini di punti organico dedicate all'acquisizione di personale tecnico qualificato.

## DOTTORATI DI RICERCA

**Il dottorato di ricerca** rappresenta il momento di formazione di terzo livello che il nostro Ateneo vuole offrire. Si tratta dell'approfondimento ultimo dei temi del sapere che – mi auguro vivamente – possa ritornare ad avere già dall'indirizzo ministeriale il ruolo che gli compete con l'istituzione di corsi effettivamente ed efficacemente focalizzati su specifici ambiti del sapere. **I dottorati di ricerca** sono anche l'humus per la qualità dei futuri ricercatori, intendendo con questa accezione non solo il personale accademico, i nostri futuri colleghi, ma anche tutti quei soggetti che in ambito pubblico e privato forniranno valore aggiunto alla comunità del domani. Penso alle fondazioni nazionali, alla pubblica amministrazione, agli enti di ricerca, e anche alle grandi imprese che svolgano attività di ricerca e innovazione intra muros. Tutti questi soggetti hanno bisogno di linfa vitale, di risorse umane altamente qualificate per affrontare

sfide sempre nuove. I nostri dottori di ricerca devono essere preparati per rispondere a questo tipo di chiamate. Ritengo che vadano potenziate e soprattutto rese istituzionali tutte le iniziative di formazione di base degli studenti di dottorato che finora sono state demandate all'iniziativa del delegato o addirittura dei coordinatori. Si tratta di momenti importanti di approfondimento trasversale di temi utili allo svolgimento dei singoli lavori di tesi. Si tratta di un primo passo verso una formalizzazione più definita dell'offerta formativa di terzo livello del nostro Ateneo.

Occorrerà soprattutto continuare a massimizzare le risorse destinate alle borse di Dottorato: questo andrà fatto puntando innanzi tutto a continuare a migliorare il posizionamento dell'Ateneo nella distribuzione delle risorse dedicate dal Ministero nel FFO (post-lauream), attraverso la contribuzione dei Dipartimenti, nonché attraverso l'impiego di risorse ulteriori individuate nel bilancio di Ateneo e anche attraverso l'attrazione di fondi esterni specifici. Occorrerà rendere attrattivi i nostri corsi al fine di aumentare il numero di studenti stranieri e anche di laureati di altre regioni del Paese che puntino a completare la loro formazione presso il nostro Ateneo.

## **ATEN CENTER**

ATeN Center (Advanced Technologies Network Center) di Unipa è uno tra i pochi centri di ricerca e sviluppo in Europa nel settore delle Biotecnologie applicate alla salute dell'uomo che finora non ha trovato la giusta prospettiva di crescita auspicata al momento della sua fondazione (2016 Progetto PONa3\_00273 e PO FESR, Regione Sicilia-Misura 4.1.2.A).

ATeN di recente, grazie ad una proficua azione di intesa con gli altri Atenei dell'Isola e con l'Amministrazione regionale, è stato inserito tra le infrastrutture di ricerca di interesse della Regione Sicilia e segnalato al Ministero come tale per l'inserimento nel Piano Nazionale delle Infrastrutture di Ricerca. Si tratta di un riconoscimento di assoluto valore che consentirà alla nostra infrastruttura di accedere a specifici finanziamenti per la manutenzione, potenziamento e aggiornamento dell'intera capacità tecnologica attualmente disponibile, che peraltro mette

a frutto l'investimento iniziale su tale piattaforma. Credo che ATeN vada rilanciato con un nuovo progetto come **Centro interdipartimentale di ricerca e servizi (CIRS)** per favorire lo sviluppo di progetti interdipartimentali e contribuire alla realizzazione di progettualità, grazie alla disponibilità di moderne attrezzature scientifiche e alla presenza di un percorso che traccia l'intera filiera nell'ambito salute, che parte dalla realizzazione di una molecola/materiale/oggetto/device sino alla sua valutazione in vivo, passando dalla caratterizzazione con le tecnologie e le metodologie più avanzate. Inoltre, gli ambiti di utilizzo di **ATeN come CIRS** includerebbero, oltre che quelli relativi alla salute, tutti quelli relativi ai materiali per impieghi in settori diversi quali l'energia e l'edilizia, o ancora gli ambiti relativi alle scienze naturali e ambientali, nonché alle scienze umanistiche con un particolare riferimento al settore dei beni culturali. ATeN come Centro Interdipartimentale Servizi, avrebbe anche altre finalità:

- fornire strumenti e servizi ai ricercatori per lo svolgimento delle attività istituzionali di ricerca e didattica, con particolare riguardo ad apparecchiature di elevata complessità, innovative e d'interesse multidisciplinare,
- diffondere tra i ricercatori dell'Ateneo le conoscenze aggiornate necessarie per l'utilizzo delle proprie attrezzature scientifiche,
- fornire servizi e consulenze ad enti esterni, pubblici e privati, che ne facciano richiesta nel rispetto delle norme e dei regolamenti di Unipa.

La sostenibilità economica di ATeN come CIRS si dovrebbe fondare su una **quota di finanziamento** ordinario sul B.U. ai sensi dell'art. 43 comma 1 dello statuto, su **quote di progetti di ricerca** di cui ATeN **è partner (non capofila)** a supporto delle attività progettuali dei Dipartimenti sulla base della presenza specifica e peculiare di attrezzature non presenti nei dipartimenti, su **contributi da parte di ciascun Dipartimento** afferente in forma di fee annuale fisso da quantificare, su **contributi al funzionamento e alla gestione delle attrezzature o rimborsi spese** da parte degli utenti interni come singoli/gruppi che utilizzano le attrezzature di ATeN (tariffa agevolata per gli utenti interni), e in ultimo su **contratti e convenzioni** con enti pubblici e privati per attività di ricerca, consulenza o analisi in regime di conto terzi.

## TERZA MISSIONE

Considero la terza missione (TM) una **integrazione ed estensione della didattica e della ricerca** che rappresentano, da sempre, le finalità primarie dell'accademia. Credo che le accademie non siano cattedrali nel deserto e il sapere scientifico qualcosa di esoterico da custodire nel chiuso delle aule e dei laboratori, ma al contrario ritengo quest'ultimo un bene prezioso che va divulgato e di cui va testato l'impatto sulla società. A lungo termine, i frutti di una buona qualità di didattica e di ricerca di un Ateneo sono riconoscibili nelle ricadute in termini di attività di terza missione.

Il ruolo della Terza Missione nel sistema universitario nel suo complesso sta, nel tempo, crescendo e acquisendo un'autonomia strutturale che, pur nella necessaria osmosi con le altre due missioni, si incrementerà ulteriormente, prova ne sia l'introduzione della valutazione di casi di studio di Terza Missione nell'ambito dell'esercizio della Valutazione della Qualità della Ricerca attualmente in corso. Il sapere universitario non può e non deve restare confinato nel parco degli addetti ai lavori (accademici), ma deve aprirsi alla società nel suo complesso, aumentando la propria presenza nel mondo dell'industria e delle professioni intellettuali. La mia idea è quella di rendere l'Università un vero e proprio punto di riferimento e raccordo tra questi due mondi e la collettività in generale.

Partendo dalle linee guida prodotte dall'Anvur sulla TM nonché dalla consapevolezza che tale ambito acquisisce un ruolo crescente per la distribuzione dell'FFO agli Atenei, assumerà sempre più importanza mettere a sistema le attività di terza missione, rendendole parte integrante dell'impresa di costruire una fisionomia riconoscibile e attrattiva per un Ateneo generalista quale è il nostro.

Le diverse componenti in cui si articola la vita di una università devono restituire una immagine nitida e stimolante, che giustifichi la scelta di giovani donne e uomini di preferire l'offerta formativa di Unipa a quella di altri atenei.

## VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA

Nell'ambito di una politica di miglioramento e accrescimento, l'Ateneo dovrà promuovere la valorizzazione del know-how sviluppato al suo interno e il trasferimento di saperi tecnologici e umanistici dal mondo dell'Università a quello della società civile, delle imprese e delle professioni intellettuali, tanto in settori bibliometrici che non bibliometrici. Al tal fine ritengo necessario un potenziamento dell'Ufficio per la valorizzazione dei risultati della della ricerca, anche dotato di professionalità legali e commerciali, che possa costituire un reale supporto agli inventori del nostro Ateneo. Nuove risorse professionali potrebbero incrementare la capacità innovativa dell'Ateneo e lo sviluppo di conoscenza scientifico-tecnologica in specifici settori sociali e produttivi.

## BREVETTI E SPIN-OFF

La gestione della proprietà industriale di brevetti e privative vegetali, ambito in cui Unipa vanta circa 110 brevetti, dovrà essere migliorata nella coerenza rispetto all'attività commerciale su questi brevetti, che attualmente è molto più ridotta (raramente ceduti a privati, raramente con royalties di rilievo). Questo ambito richiederà uno sforzo culturale (anche di mentalità) che consenta di superare le tipiche ritrosie alla proposizione di forme di protezione della proprietà intellettuale. Nella stessa direzione dovranno essere avviate le imprese spin-off; sia quelle universitarie (che prevedono la partecipazione al capitale sociale da parte dell'Università stessa) che quelle accademiche (che non prevedono tra i soci l'Università), nelle quali Unipa ha una buona tradizione, per le quali occorrerà avviare un'analisi razionale delle proposte che selezionino attività di effettiva estensione in ambito commerciale delle ricerche condotte coinvolgendo giovani laureati, i quali avranno così la possibilità di iniziare un'attività imprenditoriale nel nostro territorio. Su queste attività l'Ateneo ha avviato molteplici attività di sensibilizzazione e stimolo e ciò ha consentito di raggiungere

una numerosità di iniziative (brevetti e spin-off) di un certo rilievo che non ci pone distanti, in questo senso, dalla maggior parte degli Atenei del Paese.

Al contrario un impulso è quanto mai necessario per potenziare tutte le attività rivolte al miglioramento dei cosiddetti indicatori di secondo livello (ammontare delle royalties dei brevetti, fatturato annuo medio e numero di occupati degli spin-off ecc). Occorre un salto di qualità nel senso indicato e per far ciò occorrono risorse (a cominciare da quelle umane) di supporto ai docenti dell'Ateneo.

Altrettanto importante, ai fini di quanto detto sono le attività di relazione con gli altri Atenei e in generale il territorio.

In particolare intendo incrementare le seguenti attività:

— relazioni con attori esterni finalizzate alla promozione di iniziative nel campo dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

— procacciamento di bandi per ricercatori universitari inventori di tecnologie brevettate dall'Ateneo, per il finanziamento di progetti.

— networking con altri Uffici di Trasferimento Tecnologico delle Università italiane e degli Incubatori nazionali e internazionali.

— inserimento in circuiti culturali, volti alla valorizzazione e divulgazione della produzione scientifica e culturale di Ateneo

— valorizzazione delle attività e delle risorse ambientali, tecnologiche e professionali del territorio attraverso la divulgazione della conoscenza di tale patrimonio e la mediazione di scambi culturali e sociali.

Un punto di forza di Unipa, in quanto prima esperienza di questo tipo nel meridione del Paese fino all'istituzione dell'analogo incubatore dell'Università di Napoli Federico II, è rappresentato dall'**incubatore ARCA**. Occorrerà ripensare alla governance dell'incubatore mettendo questa esperienza a sistema sia con l'Amministrazione della nostra Università sia con i gruppi di ricerca e i singoli docenti attraverso tutte le possibili collaborazioni (di ricerca, di progettualità ecc) tra le imprese incubate e i Dipartimenti, agevolando tutte le possibili attività di scale-up delle imprese attraverso l'attrazione di fondi privati per far sì che al termine del periodo di incubazione queste possano proseguire un percorso di crescita e consolidamento. Le strutture di

intermediazione costituiscono un potenziale su cui investire eventualmente in collaborazione con gli altri Atenei siciliani: sono attivi ma da potenziare le attività di interazione e fidelizzazione dei rapporti con le imprese sfruttando la rete costituita dai partner privati dei progetti di ricerca che l'Ateneo presenta. L'obiettivo potrebbe essere raggiunto anche promuovendo la partecipazione a bandi per progetti di potenziamento degli Uffici di Trasferimento Tecnologico al fine di creare dei flussi di trasferimento tecnologico verso il mondo delle Imprese. Ciò darebbe la possibilità di generare incontri e i contatti con le imprese, da cui possano scaturire contratti di **licensing**. In quest'ottica ritengo utile potenziare – come fatto da alcuni Atenei (Università degli Studi di Torino, Politecnico di Torino, Università del Piemonte Orientale, Università degli Studi di Genova e Università degli Studi di Napoli Federico II) – i tentativi di accesso a risorse dedicate ai Proof of Concept (PoC) che hanno l'obiettivo di **umentare il livello di maturità** delle tecnologie brevettate, secondo la scala di Technology Readiness Level (TRL), per avvicinarle alla fase di **commercializzazione** favorendone il trasferimento alle imprese.

Gli effetti positivi derivanti dall'introduzione di processi innovativi e di crescita, e dal potenziamento delle sopra elencate attività, avrebbero inoltre una ricaduta non solo economica, ma anche sociale, civica e culturale sul territorio e contribuirebbero a dare una immagine positiva dell'Ateneo. Una crescita nel portafoglio brevetti specie se licenziati, è una dimostrazione di qualità, innovatività, specializzazione e capacità tecnologica e genera sicuramente maggiore interesse e attrattività da parte di eventuali partner commerciali. D'altro canto, la Terza Missione è anche produzione di beni pubblici, riprendendo le definizioni ANVUR, gestione del patrimonio e attività culturali (scavi archeologici, poli museali, attività musicali, immobili e archivi storici, biblioteche e emeroteche storiche, teatri e impianti sportivi), attività per la salute pubblica (sperimentazione clinica, studi non interventistici ed empowerment, strutture a supporto), formazione continua, apprendimento permanente e didattica aperta (formazione continua, Educazione Continua in Medicina, certificazione delle competenze, Alternanza Scuola- Lavoro, MOOC), public Engagement.

Assunto che di alcuni di questi elementi (a esempio le attività per la salute pubblica) riferirò in altri ambiti di questo documento, un aspetto di particolare rilievo per il nostro Ateneo è sicuramente il public engagement, cioè l'insieme di attività svolte senza scopo di lucro e con valore educativo, culturale e di sviluppo della società, deve creare continue sinergie con l'ambito della didattica e quello della ricerca. Il sapere accademico e la sua trasmissione, per produrre frutti, non possono prescindere dalla realtà e dal contesto.

Mi impegnerò, se eletto Rettore di Unipa, a porre in essere gli sforzi necessari ad implementare il circolo virtuoso in cui ricerca e didattica traggono ispirazione e alimento da una realtà sociale che a sua volta, viene modificata e auspicabilmente migliorata attraverso le attività qualificate di didattica e ricerca.

In questa direzione, meritano un cenno, come esempi attivi di terza missione, **ItaStra**, eroga non solo corsi di lingua italiana per studenti stranieri, ma ha creato una rete attiva di collaborazioni internazionali, in primo luogo con la Cina, e persegue tenacemente l'inclusione e l'alfabetizzazione di migranti adulti e minori stranieri non accompagnati; la **Cledu**, la clinica legale per i diritti umani, il Centro interdipartimentale **Migrare**. ItaStra si occupa, tra le altre cose, dell'inclusione e dell'alfabetizzazione di migranti adulti e di minori stranieri non accompagnati; la Cledu persegue il medesimo obiettivo di inclusione sociale offrendo consulenza giuridica pro bono nonché tutto il supporto giuridico necessario ai richiedenti asilo.

Il Centro interdipartimentale Migrare è nato per mettere insieme le competenze multidisciplinari di primo piano sul tema delle migrazioni, presenti nel nostro Ateneo, come aspetto saliente e imprescindibile del mondo contemporaneo. Un progetto in grado di attrarre studenti da ogni parte del Paese (se non anche dall'estero) invertendo il trend che vede la fuga dei nostri giovani verso le Università del nord e che si inserisce di buon grado, ad esempio, nelle attività previste dal Dipartimento di Giurisprudenza nell'ambito del progetto di sviluppo *Dipartimento di Eccellenza*, con l'istituzione del Corso di Laurea Magistrale Migrazioni, Diritti, Integrazione.

Quelle citate sono realtà consolidate cui **si dovranno aggiungere nei prossimi anni nuove e ulteriori espressioni culturali**, che

guardino ai bisogni del territorio cittadino e regionale sviluppando attività che partano da una presa di coscienza delle caratteristiche del contesto sociale su cui insiste l'Università di Palermo e non possano prescindere dall'ambizione di incidere su tale realtà. In questo sforzo l'Ateneo, e io in prima persona, dovrà continuare a confrontarsi, ricercando le migliori sinergie, con le Amministrazioni Cittadina e Regionale che devono essere sponde efficaci ed efficienti per un percorso di crescita culturale dell'intero territorio.

Mi impegnerò, pertanto, ad incentivare una TM che rafforzi la continuità con la didattica e la ricerca e che, inoltre, incentivi l'interdisciplinarietà dei saperi e la volontà di investire in nuove sfide da affrontare per migliorare il nostro contesto sociale. Un altro aspetto cruciale della TM è rappresentato dalla valorizzazione del patrimonio (in senso esteso) dell'Ateneo. Da questo punto di vista il mio programma prevede di continuare a **investire sul Sistema Museale di Ateneo** (su cui tornerò tra breve), prevedere rapporti di **collaborazione stabili con istituzioni culturali quali teatri, associazioni musicali, nonché con le Accademie culturali straniere presenti sul territorio** e così via. Ancora, saranno incentivate le attività di formazione e di educazione continua come volano di accrescimento della centralità dell'università nella comunità di riferimento. Penso anche ad attività che nascano come iniziative di *counseling* in alcuni settori in cui sono presenti competenze specifiche, come ad esempio la regolazione della *filiere agro alimentare* con l'obiettivo di formarne gli attori e fornire loro modelli regolatori atti ad avviare percorsi virtuosi, prevenire o risolvere possibili conflitti, assicurare l'equilibrio delle posizioni dei soggetti coinvolti, in una logica tesa al raggiungimento dell'obiettivo della sostenibilità come indicato dalla nuova PAC e dal Green Deal. Intendo proseguire le attività di censimento e monitoraggio delle attività di terza missione anche attraverso l'azione e le attività di un **Delegato del Rettore ad hoc**, a mio avviso cruciale per accrescere la riconoscibilità e la mappatura delle attività di TM, anche in relazione alle ricadute sull'FFO.

## SISTEMA MUSEALE DI ATENEO E RISORSE CULTURALI

Merita un capitolo a parte il Sistema Museale di Ateneo (SiMuA). Istituito nel 2017, svolge un lavoro essenziale di tutela e valorizzazione del patrimonio storico di Unipa, anche in un'ottica di terza missione e di contributo alla formazione dei laureati con indirizzo specificamente legato alla valorizzazione dei beni culturali, alla comunicazione, al turismo e ai temi specifici dei singoli Musei. Il SiMuA sviluppa tale attività di accompagnamento alla formazione degli studenti, negli ambiti propri dei diversi corsi di laurea che formano figure professionali inerenti alle attività museali. Ritengo l'attività del SiMuA una risorsa culturale strategica dell'Ateneo che andrà sviluppata attraverso i siti che ne fanno parte: l'**Orto Botanico** ha ormai una funzione sociale e pubblica che si deve conciliare con la funzione scientifica e di divulgazione. Questo richiederà una specifica progettualità di interventi di manutenzione degli edifici e dell'intera struttura e una particolare attenzione al rinnovamento del personale tecnico e amministrativo. In particolare L'Orto Botanico soffre la mancanza di giardinieri stabilizzati, sopravvivendo in atto con l'attività di operai agricoli a giornata. Pertanto, la stabilizzazione del personale o la sistemazione in pianta organica di un numero di giardinieri adeguato è un importante obiettivo di programma per garantire la qualità del futuro dell'orto botanico.

Il SiMuA ha poi la responsabilità di valorizzare **le collezioni dei Dipartimenti** ed è diventato Ente Catalogatore, assumendo un ruolo fondamentale di affiancamento anche alla didattica e comunque nella gestione dei beni culturali e artistici dei singoli Dipartimenti. Credo che il nostro Ateneo dovrà supportare e implementare questo specifico progetto di catalogazione e di valorizzazione con fondi specifici, anche prevedendo rapporti organici con le proprie Scuole di restauro e immaginando percorsi di valorizzazione e formazione specifica, anche post laurea, degli studenti e dei laureati nelle discipline di conservazione e restauro dei beni culturali. In tale ambito va anche inserito il completamento dell'**archivio fotografico storico** del patrimonio artistico e culturale di Unipa, partendo dalle foto del soffitto della Sala dei Baroni, delle Carceri dell'Inquisizione, ma arricchendolo

con quelle di tutte le collezioni esistenti. Il SiMuA ha già una catalogazione in atto, abbastanza ricca, ma occorrerà un progetto di Ateneo che, di concerto con l'area tecnica, consenta di realizzare l'archivio digitale che, insieme al Museo dell'Università di Palazzo Chiaramonte, costituirà un **nucleo fondamentale di un museo on line** come attività di terza missione e di public engagement di enorme valore nella trasmissione della conoscenza e nella reputazione dell'Ateneo.

La valorizzazione Museale del **Complesso monumentale dello Steri** è la sfida culturale del prossimo mandato. Completati, nell'ordine, il restauro delle Carceri dell'Inquisizione, della Sala delle Verifiche, del soffitto della Sala dei Baroni, della Sala delle Capriate con la pinacoteca settecentesca, è fondamentale il progetto di Museo dell'Università, che raccolga la storia, racconti il presente e immagini il futuro di Unipa, insieme al restauro del Viridarium, al completamento del giardino e al restauro completo dell'ex manifattura tabacchi. Lo Steri merita di divenire un'eccellenza nella gestione e valorizzazione dei beni culturali, e come dispositivo di promozione culturale del patrimonio museale-monumentale di essere il fulcro, il centro del quartiere Kalsa anche con le associazioni di artigianato e design locale e il riferimento culturale naturale della Città. La valorizzazione del complesso e dei suoi asset culturali potrà essere gestita sul modello Orto Botanico dal SiMuA, in un rapporto pubblico-privato con un concessionario per i servizi aggiuntivi di sbigliamentamento e fruizione, ferma restando la piena disponibilità degli spazi a Unipa e la titolarità delle scelte tecniche, culturali e artistiche. Questa prospettiva dovrà comportare un'ulteriore valorizzazione del personale tecnico amministrativo, una specifica formazione ma anche l'opportunità di training, tirocinio e lavoro per studenti e laureati di Unipa, implementando la sinergia tra corsi di studio e di master specifici attivi in Ateneo, capaci di formare figure professionali (restauratori, fotografi, comunicatori, allestitori, designer, etc.) di estrema importanza per tutto il sistema culturale siciliano e italiano.

**La Fossa della Garofala** rientra, anzi è il fulcro, della visione Unipa-green-University. In larga misura restaurata, la Garofala è pronta alla sfida della fruizione studentesca e pubblica. Deve diventare la cartina di tornasole della sensibilità ambientale

dell'Ateneo palermitano. Luogo di raccolta di diversità genetica, simbolo del progetto del paesaggio, capace di dare forza e senso ai corsi di studio ad essa legati. Orti sociali, camminamenti, percorsi sportivi e di fitness, itinerari di archeologia agricola e naturalistici, la Fossa ha un enorme potenziale non utilizzato e fino ad oggi, esclusivo di pochi Dipartimenti. Lo immagino come il luogo dello svago e dello studio all'aperto della comunità studentesca. Tra gli obiettivi fondamentali, l'apertura dell'accesso storico su Corso Pisani e il completo restauro dei caseggiati ex Baglio della tenuta Orleans, che potrebbero essere dedicati a centro delle attività delle associazioni studentesche. Ulteriori siti come **Museo S. Antonino, Sala delle Verifiche, Chiesa di S. Antonio Abate, Sala Tineo** e altri spazi disponibili al SiMuA, richiederanno una progettazione coerente e complessiva di un sistema di eventi, mostre e altro, da realizzare in sinergia con i Dipartimenti per la formazione di studenti di varie discipline alla creazione e allo sviluppo di attività culturali. Tra gli obiettivi specifici, rientra la possibile creazione di un polo museale scientifico che coinvolga in primo luogo l'Orto botanico e il **Museo Doderlein**, per i quali occorre creare una condivisione di ingressi e di fruizione, anche con un collegamento fisico stabile che consenta l'ingresso al Doderlein dall'Orto botanico e viceversa, in un sistema di biglietteria comune. Inoltre, deve essere risolta la questione del Museo Gemmellaro, ospitato in una struttura che ne penalizza fortemente la qualità espositiva della sua straordinaria collezione scientifica e che non è più in grado di garantirne la sicurezza.

Infine, ma non per ultimo, merita un cenno il **Museo dei Motori** che nei 10 anni circa di attività è stato oggetto di continui sviluppi, contribuendo al prestigio dell'Ateneo e alla realizzazione della Terza Missione, con l'ampliamento continuo della collezione esposta, e con molteplici attività nel campo della tutela e della promozione del motorismo storico, come attestano vari importanti riconoscimenti e partnership nazionali e internazionali.

Questi risultati, tuttavia, sono stati ottenuti pressoché integralmente sulla base di una intensa attività di volontariato. Il Museo ha infatti formalmente in carico una sola unità di personale (il suo attuale conservatore) soltanto da fine 2018. Ritengo, pertanto, che sia **necessario implementare il personale tecnico**

**dedicato al sito ma anche ampliare gli spazi espositivi** del Museo e rinnovarne l'allestimento, perché recenti acquisizioni hanno ulteriormente incrementato il patrimonio museale rendendo la collezione del Museo **la più importante in Italia per quanto riguarda i motori**. Credo fermamente che il suo futuro sia strettamente collegato a quello del Sistema Museale di cui è parte integrante e che potrà continuare a crescere, a beneficio di tutto l'Ateneo, se gli verrà riconosciuto maggiormente il ruolo chiave nell'ambito della Terza Missione.

Il SiMuA rappresenta, insomma, una scommessa ambiziosa e straordinaria dei prossimi anni, che tuttavia, per essere vinta, avrà bisogno di una dotazione di figure professionali stabili e di alto profilo che spazino dalla funzione di Curatore/Conservatore, già assegnata al personale tecnico-amministrativo di grandissima competenza e che dovranno essere inserite, come tali, nella pianta organica di Ateneo e rese obbligatorie in ognuno dei musei, fino alla acquisizione di una figura professionale capace di sviluppare fundraising e merchandising così come di una direzione artistica che affianchi il Direttore nell'organizzazione della gestione culturale e di eventi del SiMuA, con particolare attenzione per le attività che possono svolgersi in collaborazione con Enti culturali e artistici di ogni livello e provenienza.

## UNIPA COME “BRAND”

Sosterrò il ruolo di Unipa come “brand” in cui tutti i dipendenti si possano identificare attraverso l'impegno professionale ma anche sociale, ciascuno nel proprio ambito disciplinare. Penso a esempio a un **impegno progettuale dell'Area Umanistica insieme allo SBA** nella gestione delle biblioteche Unipa per la stipula di accordi con le case editrici finalizzati alla presentazione di personaggi del mondo letterario, libri, arti visive e di animazione o alla valorizzazione di esperienze preziose, contemporaneamente di spin-off aziendale e attività di Terza Missione, come il brand editoriale **Palermo University Press**, la cui crescita costante nei pochi anni dalla sua fondazione è motivo di soddisfazione e ricaduta positiva per tutto l'Ateneo. Ma anche al mondo delle **Scienze Motorie e BioMediche** per la partecipazione/promozione di eventi sportivi sia a carattere

competitivo interuniversitario con sport di squadra e individuali, che di carattere sociale e aggregativo come l'istituzione di una maratona cittadina che veda Unipa come protagonista, o *flash mob* in accordo con attività di volontariato sociale cittadino. O ancora penso al mondo delle **Professioni Legali** per l'organizzazione annuale delle *Giornate della Legalità*, e ancora a giornate dedicate a tematiche di rilevante interesse socio/ambientale che interessino i diritti delle minoranze, le diseguaglianze di genere, lo sfruttamento/conservazione delle risorse ambientali, la resilienza urbana, le emergenze sanitarie con il coinvolgimento di diversi Dipartimenti nello sviluppo di sinergie e collaborazioni interdisciplinari.

## UNIPA E IL PARTENARIATO CON I CONSORZI UNIVERSITARI TERRITORIALI

I Consorzi Universitari territoriali costituiscono una realtà strategica nella rete formativa dell'istruzione, potenziale fattore propulsivo di promozione sociale, sviluppo culturale ed economico, a beneficio di zone spesso depresse, per le quali l'istituzione, il rilancio o il potenziamento di un polo universitario può costituire una preziosa occasione di crescita occupazionale. Il mutato quadro normativo regionale, che ha garantito stabilità finanziaria a queste Istituzioni, ha ridato prospettiva alla loro azione e il nostro Ateneo ha saputo con convinzione giocare un ruolo di primo piano in tale direzione. Unipa è del resto da tempo l'Ateneo di riferimento dei Consorzi Universitari di Agrigento, Caltanissetta e Trapani; concorre alla loro governance e garantisce una offerta formativa pensata e costantemente rimodulata in funzione delle specifiche istanze e vocazioni dei diversi territori. Il partenariato con questi Consorzi Universitari merita di essere non solo preservato ma anche significativamente rafforzato, innanzitutto attraverso investimenti sempre più cospicui in termini di energie e idee; in quest'ottica è indispensabile perseverare lungo la strada di un'offerta formativa coerente con le potenzialità e le necessità di ciascun territorio. Lo strumento tecnico dei "canali" consente di articolare l'insediamento di alcuni dei corsi di laurea più classici di un Ateneo

generalista (a partire dallo *storico* canale del corso di laurea in Giurisprudenza a Trapani); le lauree triennali, d'altra parte, si segnalano come gli strumenti assai versatili rispetto all'obiettivo di una proficua diversificazione dell'offerta formativa e di una più piena sintonia con le necessità espresse dal tessuto socio-economico delle diverse aree geografiche di riferimento. Lo sforzo progettuale e organizzativo in questa direzione deve tuttavia ricevere però ulteriore slancio; condizione imprescindibile affinché ciò incarni il compimento della **missione** stessa di una **Università pubblica**, quale **presidio culturale di un territorio e fattore della sua crescita** è però che i Poli universitari di Agrigento, Caltanissetta e Trapani siano **estensioni del centro più che sedi decentrate**.

Ciò richiede certo una virtuosa unità di intenti con i Consorzi, in ordine innanzi tutto alla dotazione di nuove infrastrutture ovvero alla riqualificazione di quelle già esistenti. È fondamentale garantire nei poli Universitari un solido sistema di spazi e attrezzature in misura adeguata ad ospitare i Corsi e ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi formativi. In tal senso occorrerà – ove necessario – ristrutturare le biblioteche (anche mantenendo nel tempo un costante rinnovo del patrimonio librario), potenziare la dotazione di laboratori didattici, aule/sale studio, postazioni informatiche, spazi riservati agli studenti, o ancora istituire (o recuperare) i laboratori linguistici, come quello che era attivo in passato presso il Polo di Agrigento.

Imprescindibile, inoltre, per una effettiva crescita e stabilizzazione dei Poli e dei canali universitari (oltre che per perseguire l'obiettivo di una sicura fidelizzazione della comunità studentesca) è il rafforzamento della rete dei servizi agli studenti (e la relativa visibilità a livello mediatico), a partire da più incisive azioni di orientamento in ingresso (con una capillare campagna di promozione dei Corsi di Studio presso i territori di riferimento), per proseguire con concrete attività di tutorato in itinere (anche facendo tesoro della recente esperienza, assai positiva, dei tutorati a distanza), al fine di supportare gli studenti durante tutto il percorso formativo. Inoltre, la stipula di un numero sempre maggiore di accordi, convenzioni e partnership con aziende e istituzioni locali servirà a completare la formazione degli studenti dei Poli Universitari con lo svolgimento di attività di stage e

tirocinio nel loro territorio. La realizzazione di tali interventi richiede la definizione di **leve politiche efficaci**, rispetto al traguardo di una sempre maggiore incisività della nostra presenza. A questo scopo dovranno essere studiate e attuate specifiche misure incentivanti - ulteriori rispetto a quelle di natura squisitamente economica, già esistenti - per i Colleghi che svolgono parte del loro carico didattico presso i Poli territoriali (ad es. con il riconoscimento di una parziale riduzione del monte ore minimo dovuto).

Ma soprattutto occorre individuare misure premiali per i Dipartimenti che concorrano a definire l'Offerta Formativa ivi incardinata, in particolare con adeguate strategie politiche che consentano – ai fini della programmazione per il personale docente e TAB – di moltiplicare le risorse da destinare in modo **mirato** alla crescita e al rafforzamento del capitale umano presso i Poli universitari. Il consolidamento del sistema dei poli e dei canali universitari si potrà attuare solo attraverso una politica che persegue l'investimento di risorse **ad hoc** e di conseguenza il reclutamento di personale specificatamente assegnato alle sedi decentrate, nell'ottica di una reale e produttiva integrazione con il tessuto socio-economico e culturale dei territori di riferimento.

## SBA, MISSIONI E PROSPETTIVE

Il **Sistema Bibliotecario di Ateneo è un organismo complesso**, responsabile dei processi di conservazione, gestione, ampliamento del patrimonio bibliografico necessario (a) allo studio, alla ricerca, alla didattica nella comunità universitaria; (b) al trasferimento di conoscenze **fuori** dall'università, nel territorio. Nell'ambito delle tre missioni che impegnano l'Università nel suo insieme (ricerca, didattica, terza missione), **intendiamo lavorare perché sempre più le azioni del Sistema bibliotecario offrano un supporto qualificato e trasversale a tali compiti strategici**: come **sostegno alla ricerca**, con lo sviluppo delle risorse bibliografiche nel formato cartaceo, dei contenuti e dei servizi della biblioteca digitale, nel rispetto delle diverse specificità degli ambiti disciplinari; come **sostegno alla didattica**, per facilitare l'accesso della comunità studentesca alle risorse di apprendimento, ma anche con l'intervento attivo nella formazione degli utenti, promuovendo l'educazione alla documentazione e allo sviluppo di competenze informative - *l'information literacy*; **come soggetto mediatore nella comunicazione della ricerca scientifica che si svolge in Ateneo**, attraverso la promozione sul territorio di attività culturali e di formazione, entrando in rete con altri soggetti pubblici: le biblioteche comunali, regionali, o espressione della società civile; le scuole; gli ordini professionali; i festival dedicati alla lettura e alla filiera del libro. Mettendo in linea con gli obiettivi strategici di Ateneo tali azioni, **pare possibile mettere definitivamente a sistema la vocazione del SBA a essere parte attiva nella ricerca e della didattica universitarie, nonché nella rete di istituzioni che sul territorio operano a vario titolo nella produzione, gestione, fruizione della cultura**. Si tratta di potenziare le attività già poste in essere nella conservazione e promozione dei beni librari e della lettura come bene comune, nella rete locale del **Patto per la lettura** con il Comune di Palermo e nella rete nazionale dei Patti per la lettura promossi dal **CEPELL** e sostenuti dal **MIC**; nella disseminazione del sapere, mediante eventi di apertura straordinaria (in presenza e a distanza), organizzazione di "letture in biblioteca" aperte alla cittadinanza; nel recupero, attraverso le nuove tecnologie, di beni custoditi, per esempio collezioni bibliografiche di pregio e legate alla storia dell'Università di Palermo, perché diventino

patrimonio culturale comune accessibile a tutti; nella partecipazione coordinata, come **soggetto unitario e riconoscibile**, a reti progettuali internazionali. Nelle biblioteche universitarie si intravede altresì il volano per fare crescere e maturare, tra comunità universitaria e territorio, **i semi dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile**, sottoscritta dai paesi membri delle Nazioni Unite. **Occorre lavorare perché la macchina del SBA, composta da organi istituzionali di indirizzo, da biblioteche e da uffici centrali, conosca una riarticolazione che ne valorizzi i compiti, senza sacrificare la qualità dei servizi bibliotecari erogati, raggiungendo auspicabilmente livelli più efficaci in rapporto al suo potenziale umano e professionale di sviluppo.** È giunto il tempo di una riorganizzazione che vada incontro alla nuova configurazione assunta negli ultimi anni dalle strutture universitarie: il superamento della configurazione attuale, per Poli corrispondenti alla Scuole, è un dato di fatto, essendo state disattivate le Scuole con la sola eccezione di quella di Medicina, e deve portare a maturazione **un concorde processo di collaborazione e di trasparenza tra biblioteche e strutture dipartimentali di riferimento.** Nell'attuale organizzazione del SBA ha già trovato spazio l'attività del **Settore Servizi per la ricerca e la diffusione della conoscenza scientifica**, per sostenere il processo di autoarchiviazione dei contributi scientifici da parte degli autori nell'Archivio istituzionale della ricerca, in tutte le finalità previste dal Regolamento di Ateneo in vigore. **È un percorso che va incoraggiato in generale, rielaborando criticamente l'esperienza maturata per renderla ancora più efficace, naturalmente, ma non esclusivamente, in concomitanza con i processi di valutazione nazionale (VQR).** Occorre lavorare ancora per migliorare il grado e la qualità di esposizione delle pubblicazioni alla comunità internazionale degli studiosi del nostro Ateneo, promuovendo l'accesso aperto ai prodotti e ai dati della ricerca, garantendo supporto tecnico alle migliori pratiche pubblicistiche, scoraggiando comportamenti negativi quali il predatory publishing e il plagio editoriale. Le biblioteche universitarie, con le loro risorse, i loro servizi e le loro attività, ci appaiono **infrastrutture particolarmente vocate alla definizione di ambienti innovativi per lo sviluppo dei saperi** scientifici, tecnologici, umanistici. In esse e con esse pensiamo che l'intera comunità universitaria, studenti, studiosi, bibliotecari, **possa costruire e rendere accessibile un modello responsabile e sostenibile di ricerca, di formazione, di conoscenza.**

# **INTERNAZIONALIZZAZIONE. LA COOPERAZIONE PER UNA UNIVERSITÀ INCLUSIVA**

Internazionalizzazione è un termine che rimanda a una molteplicità di processi e di pratiche, in alcuni casi ancora in buona parte misconosciuti, che vorrei qui delineare, nella loro complessità e interconnessione, per descrivere come essi si inseriscano nel mio programma di lavoro per l'Università di Palermo. Come sottolinea un recente documento di indirizzo alla CRUI sull'internazionalizzazione degli atenei italiani, «negli ultimi dieci anni questa si è trasformata da una esperienza circoscritta di alcuni docenti e ricercatori, gruppi di ricerca e dipartimenti intorno a singoli progetti, ad un nuovo modo di lavorare che rende necessaria la connessione e l'armonizzazione delle tre missioni chiave dell'università – didattica, ricerca e terza missione –, e la costruzione di processi di governance interna adeguati, dal punto di vista amministrativo e finanziario, che siano in grado di garantire un collegamento coerente e proficuo con altri atenei, europei ed extra-europei, e con altri attori, nazionali e internazionali, per condividere pratiche efficaci ed elaborare strategie di sviluppo congiunte. Non a caso l'internazionalizzazione è diventata uno dei criteri di valutazione delle università e rappresenta oggi un orizzonte dal quale difficilmente possiamo prescindere, dal momento che ad esso è legata una quota importante dei finanziamenti diretti e indiretti di cui beneficiano gli atenei. Tuttavia una cosa è essere coinvolti nel cambiamento altra cosa è governarlo, e per far ciò è necessario impegnare risorse, competenze ed esperienze, per valorizzarne gli aspetti positivi e affrontarne le criticità, dando una risposta politica adeguata attraverso un'attenta azione strategica e di coordinamento. Dal punto di vista strategico la missione di Unipa deve svilupparsi in stretta connessione con la realtà culturale e sociale del nostro territorio, mettendo al centro i bisogni degli studenti e delle studentesse e le capacità di docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo, al fine di garantire il diritto allo studio in una realtà, come la nostra, non priva di criticità economiche e occupazionali, mantenendo una costante

attenzione all'innovazione, alla ricerca e alle relazioni con il mondo del lavoro. Lo sviluppo delle attività di internazionalizzazione diventa quindi un impegno preciso in questo piano strategico, che si inserisce nel processo di integrazione nella regione euro-mediterranea e di sviluppo delle relazioni di cooperazione transnazionale con l'area sub-sahariana, asiatica e inter-americana che rappresentano ormai delle realtà sempre più significative nelle attività del nostro Ateneo. Nel perseguire tale obiettivo, la strategia di internazionalizzazione di Unipa deve coniugarsi con un piano di rinnovamento della governance che regola questi processi all'interno dell'Ateneo, nella consapevolezza del nostro ruolo e della nostra responsabilità istituzionale nel promuovere programmi di didattica, ricerca e innovazione in grado di creare una forte sinergia tra l'elaborazione degli obiettivi e degli strumenti del piano strategico di Ateneo e dei dipartimenti, consolidando i programmi in corso e potenziando alcuni settori che mostrano ancora ampi margini di miglioramento rispetto agli standard nazionali e internazionali.

L'organizzazione dei processi di governance e delle strutture di gestione delle attività di internazionalizzazione, condotto negli ultimi dieci anni all'interno del nostro Ateneo, ci colloca oggi in un momento cruciale di svolta. Le energie, le competenze e le attività avviate in modo pionieristico negli anni passati, hanno prodotto una ricaduta positiva in termini di diffusione di buone pratiche condivise tra studenti, studentesse, docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo, rendendo oggi necessario un processo di rinnovamento del quadro normativo e gestionale delle strutture di Ateneo, e di sensibilizzazione e diffusione di una cultura dell'internazionalizzazione.

Il rischio altrimenti è quello noto che contraddistingue, ahimè, molte istituzioni del nostro Meridione, capaci magari di intercettare fondi ed entrare in reti internazionali non essendo in grado poi di gestire, in modo adeguato, i risultati raggiunti, con tutti i contraccolpi negativi che questo comporta in termini di scoraggiamento, disaffezione, e non ultimo dispersione dei fondi. Il nostro patrimonio nel campo dell'internazionalizzazione da un punto di vista qualitativo ci colloca tra gli atenei che registrano tra le migliori pratiche a livello europeo in tutti i settori scientifici,

adesso dobbiamo fare sì che queste esperienze si allarghino dalle piccole realtà disseminate come macchie di leopardo nel nostro Ateneo e diventare patrimonio condiviso di tutta Unipa.

Questo lavoro sarà il mio obiettivo prioritario per tutto il mandato, e se mi accorderete la vostra fiducia è mio impegno precipuo quello di far transitare il nostro Ateneo in una nuova fase che faccia tesoro dell'esperienza del passato ma abbia il coraggio anche di assumersi la responsabilità politica e istituzionale del cambiamento, della trasformazione e dell'innovazione nel settore dell'internazionalizzazione della didattica, della ricerca e della terza missione.

Il mio programma può essere ricondotto ad alcune azioni chiave pensate in stretta sinergia tra loro.

La governance di Ateneo dovrà garantire il potenziamento delle attività di internazionalizzazione facendo leva su una rete ampia e articolata: gli organi di governo e l'amministrazione centrale, il pro-rettore all'internazionalizzazione e il suo gruppo di lavoro, composto da personale docente e tecnico-amministrativo, selezionato sulla base di competenze ed esperienze per area geopolitica e programmi internazionali; la Commissione Relazioni Internazionali e la Commissione di Ateneo per la Mobilità Internazionale, le due *cerniere* tra gli organi di governo e i dipartimenti, il cui lavoro andrà valorizzato nelle competenze e innovato nelle pratiche, in collaborazione con le delegate e i delegati all'internazionalizzazione dei dipartimenti e, ove esistenti, con le loro commissioni internazionali in rappresentanza dei corsi di laurea e di dottorato.

Questa rete dovrà operare sulla base di una forte collaborazione tra componente docente e tecnico-amministrativa al fine di garantire una good governance nell'ideare, promuovere e supportare la cooperazione internazionale, farsi carico dell'adeguamento dei regolamenti e delle procedure amministrative e finanziarie rispetto alle nuove esigenze di gestione e rendicontazione dei programmi, dei processi di riconoscimento delle carriere degli studenti internazionali, e dei crediti delle attività di mobilità in entrata e in uscita degli studenti, dei docenti e del personale tecnico-amministrativo.

Di fondamentale importanza sarà lo snellimento, la chiarezza, la trasparenza e l'efficienza di tutte le procedure amministrative e

finanziarie, affinché i programmi di internazionalizzazione coinvolgano un numero sempre più ampio di attori senza che questi vengano gravati da un eccesso di carico gestionale, trovandosi impelagati in situazioni che difettano di una regolamentazione precisa e puntuale, e che ottengano forme di riconoscimento tangibile del lavoro svolto, ad esempio in termini di incremento dei propri fondi di ricerca.

Altrettanto importante dal punto di vista strategico sarà la realizzazione di un vasto programma di formazione per l'ideazione, presentazione e gestione dei programmi internazionali destinato al personale docente e tecnico-amministrativo dei dipartimenti e alle studentesse e studenti iscritti ai nostri Dottorati di ricerca. Obiettivo del mandato sarà quello di estendere le capacità di promozione e gestione dei programmi internazionali a tutti i dipartimenti dell'Ateneo, grazie alla formazione del personale e alla valorizzazione delle esperienze e delle capacità dei singoli e dei gruppi di lavoro. Gli aspetti che attualmente richiedono una cura particolare riguardano, innanzi tutto, le criticità ancora persistenti nella diffusione di competenze e capacità di progettazione e gestione dei progetti, che andranno affrontate attraverso un ampio programma di formazione e di supporto alla internazionalizzazione a livello dipartimentale, soprattutto per quei dipartimenti che hanno ancora difficoltà ad attivare proprie risorse nel settore, aiutandoli ad avviare processi di institution building duraturi e sostenibili.

Attore principale del processo sarà il Servizio speciale internazionalizzazione, all'interno del quale andrà creata una nuova U.O. dedicata al coordinamento, programmazione e supporto per la gestione dei programmi internazionali dei dipartimenti che, a regime, dovranno rappresentare il fulcro delle attività internazionali dell'Ateneo. Le azioni da attivare per il raggiungimento dell'obiettivo saranno ovviamente quelle di informazione, diffusione e coordinamento dei lavori rispetto ai diversi bandi e, soprattutto, di realizzazione di attività di formazione per la progettazione, gestione e rendicontazione dei progetti destinate al personale docente e tecnico-amministrativo dei dipartimenti.

Altre importanti problematiche che dovranno essere risolte riguardano elementi più specifici ma non meno cruciali: dalla

gestione finanziaria e amministrativa dei programmi internazionali, ai processi di riconoscimento dei crediti nelle carriere degli studenti, alle criticità che riguardano i visiting professor le cui attività didattiche non trovano ancora valorizzazione adeguata in Ateneo, fino ai problemi nell'allineamento delle scadenze e delle procedure dei bandi Erasmus tra Unipa e le Università partner.

Il Servizio speciale internazionalizzazione avrà un ruolo cruciale anche all'interno di questa strategia. Esso dovrà farsi carico di programmare, promuovere e facilitare i processi di internazionalizzazione, facendo da ponte tra il personale docente e tecnico-amministrativo dei dipartimenti e i vari settori dell'amministrazione centrale che partecipano ai processi di gestione dei programmi internazionali – Settore Finanziario, Ufficio Stipendi, Segreterie Studenti, ecc. – per l'adeguamento e l'innovazione dei regolamenti, delle procedure amministrative e finanziarie che coinvolgono tutto il ciclo di progetto e il riconoscimento delle carriere internazionali di studenti e docenti in entrata e in uscita.

A rafforzamento del Servizio speciale internazionalizzazione andrà, inoltre, promosso il reclutamento e il trasferimento di personale con competenze ed esperienze specifiche, e avviata una ristrutturazione interna per adeguarlo in modo consono alle nuove dimensioni dell'internazionalizzazione. L'organizzazione delle diverse Unità Operative andrà rimodulata e andranno consolidate nuove forme di organizzazione del lavoro, valorizzando le competenze e potenziando i sistemi di gestione correnti. Un processo che dovrà, nell'arco di due anni, portare ad un adeguamento del Servizio ai risultati raggiunti trasformandolo in Area Internazionalizzazione, secondo i modelli gestionali più accreditati negli altri atenei italiani omogenei al nostro per dimensioni e caratteristiche.

L'incremento e il miglioramento qualitativo della mobilità, della cooperazione e della comunicazione istituzionale rappresentano i pilastri della strategia di internazionalizzazione dell'Ateneo. Sul piano dei finanziamenti pubblici Unipa dovrà potenziare la sinergia tra i diversi programmi. Tra gli enti finanziatori il supporto più significativo riguarda sicuramente i finanziamenti europei, Erasmus in primo luogo. Sempre più consistente e suscettibile di

un grande incremento è poi l'apporto dei finanziamenti pubblici nazionali provenienti dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e dall'AICS, l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, e dal Ministero della Università e della Ricerca. Significativo è anche l'apporto del finanziamento privato, attraverso le azioni di Terza missione dei dipartimenti, con le loro ricadute sul piano dell'internazionalizzazione.

Da un punto di vista geografico, al momento attuale, la maggior parte degli accordi del nostro Ateneo riguarda partner europei e del bacino del Mediterraneo, in particolar modo Spagna, Germania, Francia e Tunisia. A questi si aggiungono in modo sempre più significativo collaborazioni con altri paesi dell'area MENA (Middle East and North Africa), con alcuni paesi Sub-Sahariani, dell'Estremo Oriente, come Cina e Vietnam, e del Nord e Centro America.

La strategia istituzionale di potenziamento e sinergia tra le diverse fonti di finanziamento, pubblico e privato, e nelle diverse aree geopolitiche, dovrà supportare le mobilità in entrata e in uscita, i programmi di titoli congiunti, doppi titoli e i percorsi di studio integrati, i visiting professor incoming e outgoing, il potenziamento degli insegnamenti in lingua inglese, i programmi di cooperazione internazionale in area extra-europea e, non ultimo, il numero degli studenti stranieri iscritti al nostro Ateneo provenienti da diverse aree geografiche.

Il programma Erasmus merita un'attenzione particolare. L'Ateneo di Palermo ha partecipato con eccellenti risultati al processo di accreditamento per il Programma Erasmus+ 2021-2027 (ECHE - Erasmus Charter for Higher Education), sulla base delle capacità istituzionali acquisite, puntando a potenziare le diverse azioni del programma e la loro sinergia interna.

La partecipazione di Unipa al Programma Erasmus+ da molti anni favorisce il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo, promuovendo e incentivando le iniziative internazionali attraverso attività e progetti di collaborazione con università e istituti di ricerca e alta formazione stranieri.

Si tratta però di un programma ancora poco conosciuto da gran parte del nostro Ateneo che lo identifica esclusivamente con le attività di mobilità a livello europeo. In realtà, soprattutto dal 2015, il programma Erasmus+ presenta una vasta gamma di azioni

non solo di mobilità internazionale per studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, in area europea ed extra-europei (Azioni Chiave 1: Learning Mobility of Individuals), ma ha all'attivo numerosi e diversificati programmi di cooperazione internazionale (Azioni Chiave 2: Cooperation Among Organisations and Institutions) che offrono enormi potenzialità di sviluppo di internazionalizzazione per la ricerca, la terza missione, e la cooperazione allo sviluppo con diversi attori e agenzie internazionali, università, centri di ricerca, scuole, aziende, associazioni e organizzazioni non governative in tutti i settori scientifici e disciplinari.

Gli strumenti finanziari del Programma Erasmus+ 2021-2027, appena pubblicato, ci accompagneranno nel corso del Mandato rettorale e saranno utili a sostenere la mobilità degli studenti dei tre cicli, dei professori, dei ricercatori e del personale tecnico-amministrativo, contribuendo in modo sostanziale al miglioramento della loro formazione e delle loro capacità professionali, aprendo nuove e diversificate opportunità di lavoro, collaborazione e sviluppo di reti internazionali strategiche per la crescita economica, sociale e culturale, garantendo anche il trasferimento di conoscenze da e verso paesi diversi e, non ultimo, a beneficio di soggetti e gruppi sociali vulnerabili e aree geografiche in via di sviluppo.

Nel periodo 2021-2027 Unipa dovrà potenziare i risultati ottenuti negli ultimi anni con la partecipazione alle Azioni KA1, dando ulteriore impulso ai corsi di studio internazionali, ai percorsi formativi integrati con le Università partner europee ed extra-europee, nei programmi doppio titolo e titolo congiunto; lo scambio di visiting professor e di visiting students, incoming e outgoing, il potenziamento della mobilità per tirocini curriculari e post-lauream in ambito europeo ed extra-europeo.

L'impegno sulle Azioni Chiave 1 del programma Erasmus+ dovrà riguardare sia la mobilità europea, per la quale l'obiettivo prioritario sarà quello del miglioramento della gestione didattica e amministrativa, con un'attenzione sempre costante alla diversificazione e miglioramento qualitativo degli scambi e delle mete, sia la mobilità extra-europea che ha ancora un ampio margine di miglioramento per la diffusione dei programmi sui corsi di studio di I e II livello e sui dottorati di ricerca. Importante

nel quadro del nuovo programma Erasmus+ 2021-2027 sarà la nuova configurazione della linea KA 131 che coniuga le due linee precedenti aprendo nuovi orizzonti di partenariato sia in area europea sia extra-europea.

L'impegno sulle Azioni Chiave 2 potrà beneficiare delle esperienze maturate nell'ambito dei progetti che vedono attualmente Unipa come capofila di azioni di Cooperazione internazionale nei programmi Erasmus+ di Capacity Building for Higher Education (MigrantS), Knowledge Alliances (Spring), Strategic Partnerships for Higher Education (Recognise), e Strategic Partnerships for School Education (Children's Voices For Human Space), e nell'alleanza europea Forthem, European Universities.

Le Azioni Chiave 2 del Programma Erasmus+ 2021-2027 avranno un ruolo strategico per il rafforzamento dei partenariati e delle reti di cooperazione internazionale già avviati come capofila e come partner, a sostegno dei programmi di innovazione culturale, tecnologica e scientifica, le azioni di capacity building con i paesi partner extra-europei, i partenariati strategici per il rafforzamento della terza missione, potenziando la propria funzione di collegamento e placement nel mondo del lavoro che rappresentano uno dei pilastri della nostra responsabilità culturale, sociale e istituzionale.

L'incremento del numero di studentesse e studenti stranieri iscritti all'Università di Palermo, attualmente provenienti dal bacino Mediterraneo e, in modo crescente, dall'area asiatica, rappresenta un ulteriore obiettivo di internazionalizzazione che potrà beneficiare delle diverse azioni del programma Erasmus+ che contribuiscono a diffondere la conoscenza della nostra offerta formativa sui tre cicli e le relazioni transnazionali di cooperazione inter-universitaria, garantendo un canale di comunicazione internazionale che amplifica e favorisce la capacità di attrazione dell'Ateneo. Il miglioramento della nostra capacità di accoglienza, attraverso il potenziamento dei servizi a favore degli studenti e docenti stranieri, sarà attuata anche grazie un'azione politica incisiva per il miglioramento della residenzialità di Ateneo. Uno degli strumenti adottati al fine del raggiungimento di questo obiettivo sarà la partecipazione ai bandi per i finanziamenti che il MUR emanerà in base alla legge 338/2000 per il co-finanziamento

al 50 per cento della ristrutturazione di edifici destinati alla residenzialità studentesca.

Infine ma non ultimo, il processo di internazionalizzazione delle attività dell'Ateneo si baserà sul costante miglioramento delle strategie e degli strumenti della comunicazione istituzionale, per garantire una visibilità chiara ed efficace della nostra offerta formativa, dell'attività di ricerca e di terza missione e dei programmi internazionali, per favorire ulteriormente lo scambio di studenti e docenti, la promozione dei programmi didattici internazionali, la creazione di reti di cooperazione inter-universitaria transnazionale in area europea ed extra-europea. Al centro di questo processo di miglioramento delle strategie di comunicazione sarà per Unipa la diffusione di un modo di concepire l'internazionalizzazione come dimensione insostituibile di una Università che mette al centro la cura dell'interdipendenza tra i sistemi educativi, come forma di inclusione e di garanzia al diritto allo studio di tutti gli studenti e le studentesse a prescindere dalle loro appartenenze nazionali, e a garanzia di tutti coloro che si trovano in condizioni di vulnerabilità economica e sociale.

L'internazionalizzazione non deve essere intesa come un fine bensì come uno strumento per espandere la responsabilità sociale e istituzionale della nostra Università.

Attraversare i confini è stata storicamente la vocazione delle Università sin dalla loro nascita. Quest'idea di comunità che cooperano oggi va nuovamente interpretata affinché i processi di internazionalizzazione contribuiscano a rafforzare il ruolo delle Università come attrici di uno sviluppo sociale equo e sostenibile, di processi di democratizzazione, partecipazione e inclusione nel rispetto e nella valorizzazione delle differenze, e la cooperazione è il modus operandi che abbiamo per agire in tal senso nel nostro tempo presente.

## CENTRO LINGUISTICO DI ATENEO

In questo quadro così complesso e variegato, un ruolo centrale è svolto dal **Centro Linguistico di Ateneo**, le cui attività andranno sostenute e potenziate, con particolare attenzione alla formazione dei nostri studenti, che in anni recenti hanno sofferto a causa della contrazione delle risorse disponibili. Il Centro Linguistico di Ateneo (CLA) gestisce, attualmente, tutti i servizi linguistici rivolti ai Corsi di Studio dell'Ateneo. Si configura come la struttura che supporta l'acquisizione di una competenza linguistica adeguata, secondo le indicazioni del Common European Framework, certificata/certificabile internazionalmente per tutta la popolazione dell'Ateneo, nelle forme previste dal Regolamento didattico e dalle richieste dei singoli CdS, come requisito indispensabile per entrare a far parte di una società caratterizzata dal prevalere dell'informazione e della globalizzazione, dal plurilinguismo e dalla multiculturalità. In atto il CLA svolge già ampia attività per la formazione linguistica di studenti e docenti; infatti, oltre alle attività didattiche frontali di base, vengono effettuate verifiche con prove di esami TAL (Test di Abilità Linguistica) erogate online attraverso piattaforma dedicata, tutoraggio linguistico, certificazioni e attestazioni Open Badge con preparazione frontale, assistenza nella preparazione, prove di pre-testing e testing come Testing Center autorizzato, attività di formazione per i docenti, attività di e-learning attraverso la piattaforma plurilingue Rosetta Stone, altre attività istituzionali legate all'internazionalizzazione come i TAL Erasmus. Nell'ottica di incrementare le competenze linguistiche della popolazione studentesca, mi impegnerò per un **potenziamento delle sinergie operative con l'Istituzione scolastica** al fine di garantire effettivi livelli di conoscenza linguistica degli studenti in uscita. Analogamente ritengo opportuno, nell'ottica della terza missione, che il CLA incrementi il suo rapporto con il territorio fornendo attività di formazione linguistica specialistica tanto agli studenti quanto ad altri destinatari, in accordo con le esigenze specifiche di enti pubblici e privati con cui attuare convenzioni. Per raggiungere questi obiettivi è però necessaria una **revisione e implementazione del CLA**. Allineandosi con quanto fanno altre

sedi universitarie italiane, sarà obiettivo di programma che il CLA diventi **un'unità amministrativa dotata di autonomia gestionale** che, avvalendosi di un budget di funzionamento assegnato dal Consiglio di Amministrazione e di assegnazioni annuali per acquisto di attrezzature didattiche, tecniche, scientifiche e librerie correlate ad obiettivi quantificabili, possa ambire ad **ottenere eventuali contributi ministeriali, di Enti locali e privati**, possa gestire corrispettivi derivanti dalla vendita di programmi elaborati dal Centro o da altri servizi per utenti e ogni altra entrata derivante dalla partecipazione del Centro a programmi di istituzioni italiane o straniere.

Per fare tutto ciò sarà fondamentale un'**implementazione del personale tecnico amministrativo** del CLA e contestualmente una **riqualificazione del suo personale interno**. Inoltre, andrebbe creata una figura di Supervisor linguistico tecnico responsabile del funzionamento e della gestione tecnico-linguistica del Centro.

Il **CLA** risulta, inoltre, strategico nella promozione dei processi di **internazionalizzazione dell'Ateneo**. In tal senso chiederò il supporto del CLA per l'attivazione di **percorsi di formazione linguistica per il personale TAB** che nei Dipartimenti e nelle biblioteche è di supporto attivo ai docenti per progetti di ricerca (dalla presentazione alla rendicontazione), e nel tutoraggio delle ricerche bibliografiche di studenti e docenti. Infine, un ruolo importante sarà svolto nei confronti dei nostri studenti in partenza verso l'estero. Per gli studenti di madrelingua italiana, infatti, il CLA potrebbe: verificare il livello linguistico iniziale per insegnamenti e CdS in lingua straniera; rilasciare un'attestazione linguistica in vista del soggiorno all'estero; proseguire in iniziative di valorizzazione della conoscenza delle lingue e di scambio tra studenti come i **Caffè Linguistici**.

Per gli studenti incoming c'è invece ItaStra, eccellenza che afferisce al Dipartimento di Scienze Umanistiche, e che eroga già corsi di Lingua italiana L2 dei più vari livelli e ai più diversi gruppi di discenti, e le cui attività andranno sostenute e potenziate. Un particolare impegno del CLA dovrà certamente essere posto nel potenziamento del sistema degli open badge. Infatti, consolidati otto badge attivi per l'attestazione delle competenze linguistiche in lingua Inglese, Francese, Spagnola e Tedesca di livello B1 e B2 per reading, listening, writing, il CLA ha recentemente avviato

l'attestazione delle competenze linguistiche degli studenti vincitori del Bando Erasmus con la creazione di ben dodici Open Badge, uno per lingua (Inglese, Francese, Spagnola e Tedesca) per tre livelli di conoscenza (A2, B1, B2). Si tratta di un progetto molto innovativo che permetterà agli studenti Unipa in mobilità Erasmus di testare il proprio livello di conoscenza tramite un Open Badge dedicato allo scopo. Lo strumento degli Open Badge, pertanto, dovrà nei prossimi anni essere potenziato trovando ampia applicazione anche in settori diversi dalle competenze linguistiche. A titolo esemplificativo potrebbe essere rilasciato agli studenti che partecipano ad un Master, Corso di perfezionamento o che acquisiscono competenze extra curriculari. Il tutto nell'ottica di una progressiva informatizzazione dell'Ateneo che possa equipararlo agli standard europei.

## **POLICLINICO UNIVERSITARIO, INTESA CON IL SISTEMA SANITARIO REGIONALE E GLI IRCCS**

Un candidato Rettore medico non può che guardare con la massima attenzione allo sviluppo della formazione di area sanitaria bio-medica, che inevitabilmente deve tenere conto delle straordinarie opportunità derivanti dalla interazione inscindibile tra didattica, ricerca e assistenza e terza missione, ma anche del delicato equilibrio che si verifica nella convivenza di normative, regole, necessità e criticità che, nel mondo sanitario universitario, provengono da due Ministeri differenti: il Ministero dell'Università e Ricerca e il Ministero della Salute con il Sistema Sanitario Nazionale e Regionale. Solo il rispetto reciproco per i rispettivi ruoli e la ricerca di una equilibrata gestione integrata possono far prevalere le opportunità e limitare le criticità. Mi impegnerò per una chiara e leale intesa con il Governo Regionale Sanitario e con l'Azienda Policlinico per la promozione di un sistema che collochi l'AOUP, ospedale di insegnamento e di formazione, al centro della rete formativa-assistenziale dell'area occidentale regionale (PA, TP, CL, AG), considerandolo consulente tecnico-scientifico permanente del SSR, incentivando e finanziando il continuo rinnovo tecnologico e favorendo la mobilità e l'integrazione di personale sanitario con tutte le Aziende di bacino. Dobbiamo perseguire l'obiettivo di una Scuola di Medicina forte affinché, con le Aziende Sanitarie Regionali e nel contesto di importanti istituti di ricovero e cura a carattere scientifico, già presenti e/o di prossima realizzazione, si configurino sinergie scientifiche e relazionali a supporto di un'offerta formativa competitiva in grado di attrarre i migliori studenti e scienziati. A tal fine mi impegnerò a cercare sempre l'intesa per la valutazione delle apicalità ospedaliere e per salvaguardare e potenziare le Scuole di Specialità. Con lo stesso impegno, perseguirò il disegno di integrazione sempre maggiore tra Policlinico e ARNAS-Civico. Credo fermamente nella sinergia con le Aziende Ospedaliere e Territoriali per la formazione teorico-pratica dei nostri studenti di

Medicina e delle professioni sanitarie. È un obiettivo che ho perseguito e raggiunto da Presidente della Scuola di Medicina, garantendo agli studenti i tirocini curriculari previsti, espletati anche in altre Aziende oltre il Policlinico. Ovviamente lo sguardo più interessato l'ho sempre rivolto all'ARNAS-Civico che, per vicinanza e competenze assistenziali, è stato in questo percorso un partner privilegiato. Nel prossimo futuro, anche in virtù dell'atto aziendale del Policlinico, cui ho collaborato attivamente, cercherò di attivare e realizzare con ARNAS-Civico i percorsi previsti di attività interaziendali e la costituzione di Dipartimenti Interaziendali, con l'obiettivo finale di far nascere un unico *Gruppo Ospedaliero-Universitario Città di Palermo* che coniughi al meglio la ricerca e l'applicazione clinico-chirurgica per il massimo vantaggio formativo degli studenti e assistenziale per la popolazione. Mi impegnerò a creare sinergie che trovino l'accordo con Enti Locali e Regione Siciliana per l'avvio, nel medio-lungo termine, di un progetto di nuova edilizia sanitaria, possibilmente all'interno del Campus universitario di viale delle Scienze favorendo una migliore accessibilità assistenziale e mantenendo la vicinanza con il Policlinico che manterrà le strutture didattiche (aule e laboratori di ricerca) e verrà riconvertito, in parte, a residenzialità per gli studenti e per le famiglie dei ricoverati.

Nel breve termine, tuttavia, dovremo tenere in considerazione la necessità che il nostro Policlinico, anche per entrare nei percorsi di integrazione interaziendale che si potranno prospettare, completi quel percorso intrapreso con il mutuo ex 100 miliardi che porti a quelle condizioni strutturali tecnologiche e funzionali di eccellenza che il Policlinico Universitario **deve** possedere.

Ritengo verosimile che, nei prossimi 12 mesi, le opere di definizione e completamento dell'ex mutuo 100 miliardi, bloccate dal contenzioso e successivo fallimento della ditta appaltatrice, siano completate, rendendo fruibile l'intero asse *fronte via Liborio Giuffrè e via del Vespro*, dalla nuova area di emergenza fino all'edificio dei Servizi.

Ciò significa che uno degli assi portanti che integra la didattica, la ricerca e l'assistenza dalla medicina critica e intensiva, le aree della cardiologia clinica e interventistica, delle chirurgie generali (con i nuovi complessi operatori e le degenze) e cardiotoracovascolari con relative intensive, della chirurgia oculistica e della

pneumologia con subintensiva respiratoria rientreranno, in piena efficienza, al servizio dei pazienti. Strategico in tal senso l'aver condiviso e promosso, dall'interno del CDA di Unipa, l'accordo con l'Azienda Policlinico, proposto dal nuovo Commissario, che permetterà di gestire con procedure snelle e ulteriori finanziamenti derivanti dall'emergenza pandemica in atto, la realizzazione di un *modello* anche sotto l'aspetto educativo-formativo che vedrà un innalzamento esponenziale della qualità assistenziale e formativa per studenti e specializzandi. Sempre sotto il profilo strutturale, tecnologico e funzionale sarà portato a termine il progetto di ristrutturazione dell'Area Ostetrico Ginecologica e Pediatrica Neonatale (anche questo promosso durante la mia attività in CDA Unipa) che darà nuovo impulso alla formazione delle professioni sanitarie oltre che delle scuole di specializzazione di area. L'impegno su questo fronte è di portare a compimento ciò che, eventualmente, potrebbe rimanere da definire rispetto a quanto concordato dall'attuale amministrazione universitaria e dalla Governance Aziendale, anche perché tutto ciò sarà necessario e propedeutico al tempo stesso alla mia progettualità per il Policlinico. Il progetto mutuo ex 100 miliardi, *acceso* dall'Università nel 1990 con l'obiettivo ambizioso di costruire il *nuovo Policlinico*, fu poi accantonato anche per la trasformazione di quest'ultimo in Azienda del Servizio Sanitario Regionale (1996) e, infine ripreso dall'Ateneo (che nel frattempo continuava a pagare rate del mutuo) nel 2010 per recuperare almeno alcune aree strategiche per l'assistenza. Al di là di alcuni vizi programmatici e dei limiti realizzativi delle ditte aggiudicatrici, grazie ai correttivi che stanno per essere messi in opera, si risolveranno le problematiche strutturali e tecnologiche delle aree, dei settori e delle discipline sopra citate ma, e questo era il limite della progettualità iniziale, non si affronterà ancora la vetustà e criticità di altre aree, in ambito medico e biomedico, anche queste strategiche sotto il profilo clinico assistenziale ed educativo-formativo. Essendo finalmente operativo il nuovo Atto Aziendale e definiti i Dipartimenti Assistenziali Integrati, mi piace focalizzare in questa sede alcuni aspetti, rimandando poi a un confronto collettivo l'approfondimento e la condivisione di soluzioni operative. L'accordo tra Unipa e AOU Policlinico, approvato dal CdA di

Ateneo, ed esaminato dalla Commissione che ho avuto l'onore di presiedere come Vs rappresentante fino al 18 settembre u.s., prevede infatti, all'art.8, che, oltre alla copertura economica già accantonata da Unipa (oltre 10 mln di euro già in bilancio di Ateneo) per il completamento delle opere di ristrutturazione relative ai plessi di emergenza-urgenza, materno-infantile, impianti tecnologici e cunicoli, «...Nel caso in cui l'AOUP presenti per il rimborso da altro ente pubblico le spese sostenute per la realizzazione degli interventi di cui all'art. 3, le somme rimborsate all'AOUP andranno riprogrammate di concerto con Unipa per destinarle ad ulteriori interventi infrastrutturali sugli edifici del Policlinico Universitario Paolo Giaccone». Pertanto, le interlocuzioni con l'attuale Commissario Straordinario sui finanziamenti arrivati e in arrivo e i fondi rimasti dalla opportuna risoluzione che l'amministrazione ha gestito con la ditta che ha sospeso i lavori, mi permetteranno, ragionevolmente, di avviare le concertazioni necessarie per individuare i fabbisogni strutturali di tanti altri reparti e UU.OO. attualmente non oggetto di ristrutturazione in modo che nel prossimo sessennio rettorale il Policlinico possa, come obiettivo minimo, essere rilanciato nella sua interezza come struttura assistenziale DEA di secondo livello con efficienza e professionalità pari al ruolo che gli compete, ma con una prospettiva di obiettivo finale che abbia l'ambizione di avviare la creazione della più grande e moderna struttura assistenziale siciliana.

## RISORSE UMANE E PROGRAMMAZIONE

Nuove immissioni in ruolo e avanzamenti di carriera per il personale docente e TAB costituiscono il principale banco di prova delle politiche di sviluppo di un Ateneo. Da essi dipende l'obiettivo esiziale di un organico che assicuri sostenibilità e qualità crescente a didattica, ricerca e servizi amministrativi; da essi si misura la credibilità di politiche di reclutamento che si vogliono unicamente improntate al merito; da essi passano le chance di realizzazione delle legittime aspettative che al merito sono legate e in essi si riflette infine la capacità di una governance di conciliare solidità finanziaria e di bilancio con investimenti sempre più cospicui per il personale.

**Solo una Amministrazione in buono stato di salute finanziaria è in grado di destinare con continuità risorse – e risorse crescenti – alla programmazione di nuove immissioni in ruolo e avanzamenti di carriera.** Su questo terreno più che mai, dunque, ciò che superficialmente o strumentalmente si accredita come iscritto alla voce "prudenza", risulta in realtà da ricondurre alla voce "ambizione". L'unica coltivabile, beninteso, perché ancorata al principio di realtà e quindi concretamente realizzabile e non invece costruita su semplici suggestioni e quindi destinata a restare pura velleità.

### ALCUNI PUNTI FERMI PER UNA DISCUSSIONE

Nell'ultimo decennio si è assistito, come è ahimè noto a tutti, ad un taglio dei finanziamenti statali erogati a beneficio delle Università e al tempo stesso, ad un irrigidimento dell'autonomia dei singoli Atenei nelle politiche di reclutamento. Ogni Ateneo, infatti, può spendere per il reclutamento del personale – (i c.d. Punti Organico) solo una determinata quota del finanziamento ricevuto dallo Stato.

La normativa di riferimento, va detto, è alquanto complessa e oggetto di costanti modifiche (quasi sempre peggiorative).

Peraltro, queste modifiche attribuiscono la quota di FFO (e i Punti Organico) sulla base di criteri già maturati in un periodo di riferimento precedente all'erogazione. La normativa, in altri termini, non fissa a monte i criteri per la futura attribuzione al termine di un determinato periodo, della quota di finanziamento (e dei Punti Organico); al contrario fissa ad una certa data finanziamenti e Punti Organico, sulla base di situazioni di fatto che si sono, al momento dell'assegnazione, già verificate. Si tratta di un modo di procedere che deve essere con forza stigmatizzato e di cui, se eletto Rettore, mi impegnerò nelle competenti sedi – dalla CRUI ai tavoli ministeriali – a reclamare una revisione. Si rende, di fatto, sostanzialmente incerta la previsione del futuro, dal momento che il dato esistente – i criteri seguiti per l'attribuzione dell'ultimo finanziamento – potrebbero essere modificati (e, quasi sempre, lo sono, e in senso ancora più restrittivo) in occasione del finanziamento successivo. Spostando la linea di azione, però, dal campo del dover essere a quello dell'essere, la normativa di riferimento impone a ogni buon amministratore di ragionare sui vincoli esistenti, facendo il possibile per ottenere, sulla base dei dati reali, il massimo risultato possibile in termini di immissione di nuove risorse di personale e di soddisfacimento delle legittime esigenze di progressione di carriera di tutti noi. Ciò si traduce nella necessità di adeguarsi, almeno, ai vincoli fissati dalla normativa in occasione dell'ultimo finanziamento erogato. Sulla base della normativa esistente, allora (da ultimo, il DM 10 agosto 2020), l'attuazione di ogni politica di reclutamento dipende da un indicatore quantitativo che attiene alla sostenibilità economico-finanziaria del singolo Ateneo, rilevato annualmente dal Ministero e costituito dal rapporto tra le spese fisse per il personale e le voci di entrata legate a FFO, tassazione studentesca ecc. Se è vero, infatti, che le risorse da destinare a nuove immissioni in ruolo e progressioni di carriera provengono dalle cessazioni dal servizio registratesi nell'anno precedente (e dunque apprezzate anno per anno ed ex post), è pur vero che solo la *misura* percentuale del recupero di punti organico per ciascuna cessazione dal servizio (turn-over) plasma in concreto la leva assunzionale. A tutti gli Atenei è garantito un recupero del 50% (DM 10 agosto

2020, art. 2, comma 1, lett. a) dei punti organico interessati da cessazioni. Tuttavia, solo se il rapporto tra spese fisse per il personale ed entrate si attesti al di sotto dell'80%, la soglia minima di turn-over (50%) si incrementa di un Delta, che è tanto più cospicuo quanto più basso risulti quello stesso rapporto (DM 10 agosto 2020, art. 2, comma 1, lett. b).

L'Università di Palermo presenta attualmente un rapporto spese personale/entrate pari al 75,04, il che consente un turnover pari al 71%: nel 2020, infatti, a fronte di cessazioni per 64,65 PO, all'Ateneo sono stati assegnati 46,14 PO.

Da queste semplici premesse si colgono gli elementi imprescindibili per una discussione credibile e ancorata alla realtà:

— **La soglia dell'80%** nel rapporto tra spese per il personale e voci di finanziamento **non ha alcun significato ideologico; non avvicinarsi ad essa né oltrepassarla non significa abbracciare un dogma di austerità ma al contrario perseguire una ricetta di crescita**. Più si rimane al di sotto di quella soglia, più risorse di turn-over si conseguono per la programmazione; detto in altri termini, per quanto possa apparire paradossale, **più si è prudenti e accorti più si può essere ambiziosi e garantire continuità di gettito a reclutamento e progressioni**.

— **Il rapporto** tra spese per il personale e le entrate **non è ragionevolmente comprimibile, se non nell'ordine di frazioni di decimale**. La spesa per il personale (numeratore) è infatti inesorabilmente espansiva, a maggior ragione essendosi ripristinata la dinamica degli scatti stipendiali, oggi divenuti biennali e riposti integralmente a carico degli Atenei. Per contro, sarà certamente necessario agire in modo che si stabilizzi, anzi si rafforzi la più recente tendenza alla crescita del FFO, agendo in modo da favorire un ulteriore incremento della popolazione studentesca cosiddetta regolare e puntando sulla qualità della ricerca in modo da incrementare la quota premiale, sebbene l'ampia fascia di detassazione studentesca – che è doveroso mantenere tale anche in futuro, migliorando anche la c.d. Area Calmierata, date le condizioni in cui versa in nostro territorio di riferimento e l'obiettivo primario di assicurare il diritto allo studio costituzionalmente garantito – renda poco realistica la previsione di una crescita imponente del denominatore della frazione. È quindi necessario un continuo, attento e prudente monitoraggio

dell'indicatore di sostenibilità economica dell'Ateneo, considerando la soglia del 75% un target fondamentale di riferimento (in quanto garanzia di un turn-over del 70%), puntando ad un ulteriore, possibile, miglioramento e comunque tenendosi ben distanti dalla soglia dell'80%, che abbatterebbe drammaticamente la possibilità stessa di turnover. **Alla luce di queste considerazioni, eventuali suggestioni di un avvicinamento all'obiettivo del 100% di turnover risultano ingannevoli, poggiando sull'inverosimile presupposto di una riduzione del rapporto citato di almeno 10 punti.**

— Il totale dei PO che si recupera annualmente da turn-over **deve** alimentare in modo equilibrato i diversi fronti nei quali si articola la programmazione di risorse umane. Vi è innanzitutto la distribuzione di risorse tra personale docente e TAB. **Al personale TAB** è in atto destinato il 15% dei PO disponibili ed è necessario immaginare una revisione al rialzo di tale percentuale, a misura se non altro dei piani straordinari (RTD/B e PSA) destinati alla componente docente.

Si aggiunga ancora che le scelte strategiche delle Università tutte – penso soprattutto alla riflessione, cui ho fatto cenno sopra, sulla Didattica a Distanza nel periodo della Pandemia e in quello che seguirà ma anche alla tematica della transizione al digitale – imporranno, con ogni probabilità, la necessità di rafforzare alcune aree dell'Amministrazione. Penso, soprattutto, al SIA, che ha svolto un lavoro encomiabile, silenzioso ed efficace durante la Pandemia, consentendo al nostro Ateneo di transitare in tempi brevissimi verso la nuova modalità di insegnamento imposta dalla necessità. Come ho già detto, penso sia illusoria oltre che indesiderabile la prospettiva di procedere semplicemente ad una postuma damnatio memoriae della DaD, una volta terminata l'emergenza sanitaria. Ferma restando la naturale vocazione del nostro Ateneo per la didattica in presenza, una parte almeno dell'esperienza maturata dovrà essere mantenuta e ulteriormente ampliata. Ciò comporterà la necessità di rafforzare, appunto, il nostro Settore Servizi Generali Informatici di Ateneo, il quale, rammento, possiede una dotazione organica che era stata concepita per la situazione preesistente, quando nell'Ateneo si svolgeva quasi esclusivamente didattica in presenza e, solo in misura secondaria, ci si avvaleva di strumenti come l'e-learning e la DaD.

**La riqualificazione della macchina amministrativa di Unipa passa, dunque, anche dal mantenimento di una congrua massa critica del Personale TAB, da selezioni sempre più coerenti – per profili richiesti – rispetto al mutare delle esigenze di efficienza dell’azione di sostegno alle missioni fondamentali della didattica e della ricerca, nonché dalla promozione di una adeguata dinamica di progressioni di carriera.**

La restante parte delle risorse, integralmente devoluta **al personale docente**, deve invece consentire di imbastire una politica di reclutamento e progressioni che tenga insieme bandi per RTD/A e RTD/B, upgrade da RTD/B ad associato, bandi di II e I fascia, quota obbligatoria del 20% (delle risorse destinate per il reclutamento di professori) da riservare a procedure per esterni. Solo l’equilibrio tra queste diverse componenti assicura una politica di reclutamento adeguata alle esigenze dell’Ateneo, fondata su una irrinunciabile logica di programmazione in funzione degli obiettivi e delle strategie dei Dipartimenti e dell’Ateneo e, d’altra parte, coerente con le legittime aspirazioni di progressioni di carriera. Prospettare come “a portata di mano” immissioni in massa su un fronte o un altro dei canali di programmazione (o addirittura su tutti!) è semplicemente non credibile; a meno – s’intende – di non volere incorrere e, peggio, ritenere accettabile, un esito da “letto di Procuste” in cui ciò che rimane fuori quadro semplicemente viene tagliato.

**Ciò non può accadere, ciò non deve accadere!**

**Nessuna delle voci che compongono la programmazione di risorse umane potrà essere obliterata. Occorre favorire l’afflusso di nuove energie per evitare l’impoverimento dell’organico e l’inesorabile invecchiamento della popolazione docente; ma d’altra parte assicurare la crescita nella carriera per trasformare i contratti di RTD/A in posizioni di tenure-track**, favorire il passaggio dei Ricercatori a tempo indeterminato abilitati a posizioni di Professore Associato e infine permettere il completamento della carriera a tanti meritevoli Professori Associati abilitati. Questo quadro dovrà essere equilibrato e armonioso: nessuno dei canali potrà prevalere, tutti dovranno coesistere. Soprattutto il quadro dovrà essere sostenibile con la situazione economica dell’Ateneo nel rispetto degli indicatori economici anzidetti e del turn-over complessivo permesso dalla

normativa vigente. L'efficacia delle politiche messe in campo si tradurrà in una stagione di ulteriore stabilità e crescita dell'Ateneo. False promesse e ingannevoli suggestioni sono forse utili in campagna elettorale, ma sono destinate a sciogliersi rapidamente come neve al sole.

## UNA REVISIONE DEI CRITERI DI DISTRIBUZIONE INTERNA

Il prossimo sessennio vedrà in cima all'agenda della governance dell'Ateneo il tema della crescita dell'organico e delle progressioni di carriera.

Le scelte di programmazione sono e devono rimanere interamente a disposizione dei Dipartimenti, scongiurando il ritorno a "borsini" del CDA o del Rettore, che pure hanno caratterizzato passate stagioni, dando la stura a meccanismi distorsivi. Compito del CDA, quale decisore di ultima istanza, è semmai quello di correggere scelte di programmazione che appaiano irragionevoli e non rispondenti al reale fabbisogno dell'Ateneo, in punto di offerta didattica e/o sviluppo di gruppi di ricerca.

Ciò che appare però indispensabile è una revisione dei criteri generali della attuale delibera quadro di programmazione. La prossima delibera quadro, che dovrà essere varata nel 2022 a monte della programmazione 23-25 dovrà, fra le altre cose, necessariamente:

- valorizzare la numerosità studentesca dei diversi corsi di laurea afferenti ai vari dipartimenti
- valorizzare l'impegno didattico in sede decentrata;
- valorizzare la qualità della ricerca dipartimentale, alla stregua dei dati VQR ma soprattutto di numero e qualità dei prodotti di ricerca caricati;
- incrementare gli interventi strategici dell'Ateneo, sotto forma di compartecipazione ai costi "dipartimentali" in caso di procedure di valutazione comparative in cui risultino vincitori PI o responsabili di progetti finanziati su bandi competitivi, nazionali/internazionali, da estendere anche a posizioni di RTD/B programmate in continuità rispetto a posizioni di RTD/A su fondi esterni (es. RTD/A AIM).

## **BENESSERE INTERNO, SENSO DI APPARTENENZA, UGUAGLIANZA, GENERE. SOSTEGNO DELLE POLITICHE A FAVORE DEGLI STUDENTI**

La più grande Istituzione regionale, che produce, oltre alla formazione delle classi dirigenti del Paese, idee, cultura e innovazione, deve necessariamente ambire al miglior livello possibile di benessere interno e senso di appartenenza di tutte le sue componenti. Ritengo che questi obiettivi siano strettamente connessi e vadano perseguiti e incoraggiati attraverso una politica attenta di ascolto delle criticità, confronto con gli uffici competenti, condivisione delle soluzioni nel massimo rispetto delle norme e sempre nell'interesse finale dei principi ispiratori dell'Istituzione. In questo senso ritengo assolutamente fondamentale la piena attuazione e il potenziamento di azioni che salvaguardino il principio di **uguaglianza** in tutte le sue declinazioni, dalla **non discriminazione** alla **parità di genere** e in generale alle **pari opportunità**. Il nostro Ateneo ha fatto, negli ultimi anni, importanti passi avanti per la promozione di tali principi e **per l'affermazione piena** di questi come degli altri **diritti e libertà fondamentali**.

Credo, tuttavia, che l'impegno che l'Ateneo ha assunto in questa direzione vada ulteriormente potenziato e reso maggiormente visibile e immediatamente percepibile a chi entri in contatto con il mondo di Unipa.

Andrà, quindi, rafforzata la campagna di comunicazione sulle attività del **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, sulle **iniziative in materia di orientamento e identità sessuale** come **l'identità alias**, nonché infine sulle iniziative operate da **molti docenti** che, nei diversi Corsi di Studio, indagano da anni questi temi e **si impegnano nel diffondere una cultura di genere, di condivisione e di inclusione nel rispetto delle differenze**.

Ritengo, inoltre, fondamentale quella che vorrei definire come una scommessa di ordine metodologico nelle linee guida di una futura strategia in tal senso. Salva l'importanza fondamentale, sul

piano teorico-sistematico, dei principii in tema di diritti e libertà fondamentali, parità di genere e non discriminazione, non ci si potrà limitare a una declamazione di intenti e propositi, ma si dovrà avviare una campagna che muova dal basso, individuando momenti concreti di intervento volti a rendere effettivi i diritti e le libertà riconosciuti nei testi fondamentali interni e sovranazionali e nella legislazione ordinaria. La nostra Costituzione, del resto, non si limita ad affermare il principio di eguaglianza c.d. formale di tutti i cittadini. La Carta fondamentale, al contrario, impegna tutte le sue istituzioni – i suoi organi – ad agire per rimuovere ogni ostacolo o limitazione di fatto all'eguaglianza, al fine di consentire il pieno sviluppo della persona umana (art. 3, comma secondo). In tal senso, le linee che propongo di seguire possono essere così riassunte: — Dare una maggiore visibilità a tutti i livelli dell'attività pubblica di Ateneo delle politiche volte all'affermazione piena dei diritti e delle libertà fondamentali, della parità di genere, della non discriminazione e delle pari opportunità.

Chi entra in contatto con Unipa a qualunque livello deve immediatamente percepire l'impegno dell'Ateneo in questa direzione. Ampia visibilità deve essere data al **Comitato Unico di Garanzia** Indispensabile, a la creazione di un apposito box, già nella homepage, che rimandi a tutte le iniziative del Comitato Unico di Garanzia. Andrà avviata, ancora, una campagna di informazione (e di formazione) sul bilancio di genere, la cui redazione – rammento – è stata raccomandata dal Parlamento Europeo, con la risoluzione 2002/2198(INI), richiamata anche dal CUN nella *Analisi e Proposte sulla questione di Genere nel mondo universitario italiano* (Adunanza del 17 dicembre 2020, n. pi. A00FGSINPS. Registro Ufficiale. U. 0036486. 22-12-2020). Dovrà essere ampiamente pubblicizzata – e resa immediatamente visibile sul portale di Ateneo – la possibilità di avere assegnata una identità alias. Nel rispetto delle norme di legge, tale possibilità potrà essere estesa non solo a beneficio degli studenti, ma anche di tutti i Dipendenti dell'Ateneo. Ritengo in questo senso auspicabile e direi urgente il dotarsi di strutture operative dedicate.

— “Fare rete” per diffondere la Cultura di genere e il rispetto verso l'altro. Sebbene l'espressione sia, forse, oggi inflazionata,

penso che sintetizzi in modo efficace la mia proposta di azioni sul punto. L'Università, anche nella sua funzione di Terza Missione, deve assumere una funzione propulsiva all'interno della Società per la diffusione e promozione dei diritti civili. Andrà implementata, pertanto, l'adesione a reti già esistenti (ad esempio a UNIRE in rete contro la violenza di genere). Penso, anche, alla creazione di un **Centro di Ricerca Interuniversitario sulle Culture di Genere**, in sinergia con le altre Università presenti nella nostra Regione. L'Ateneo dovrà rendersi promotore di momenti di aggregazione con le realtà sociali presenti nel territorio. In questa prospettiva, si promuoveranno continui momenti di formazione e informazione rivolti a tutte le componenti dell'Ateneo, alla comunità territoriale, alle scuole. Fondamentale sarà il coinvolgimento degli Studenti e delle loro rappresentanze nelle iniziative in tema di parità di genere e non discriminazione; come pure la piena garanzia della pari partecipazione delle dipendenti donne ai corsi di aggiornamento professionale.

— Garantire un pieno e reale supporto alla genitorialità.

Ritengo questo un punto fondamentale del mio programma.

Supportare la genitorialità vuol dire dare piena e reale attuazione al principio di eguaglianza sostanziale sancito dalla nostra Carta fondamentale. La recente esperienza dello smart working, pur se maturata nello stato di necessità di questo periodo, potrà essere rivalutata e riutilizzata anche al di fuori della situazione contingente. Ci si dovrà adoperare per consentire, nel rispetto delle norme di legge, delle necessità di funzionamento dell'amministrazione, e – ovviamente – delle esigenze degli studenti, una modulazione personalizzata dei tempi di lavoro e una organizzazione flessibile delle modalità di svolgimento delle attività. In tal senso, lo smart working potrebbe rappresentare – sia per il personale TAB che per quello docente – un'alternativa possibile per venire incontro alle necessità dei genitori di bambini in età prescolare. Analoghe iniziative andranno portate avanti per tutelare gli studenti genitori e assicurare loro una piena e reale partecipazione alle attività didattiche e non dell'Università. Al contempo andranno potenziati i servizi di ausilio e assistenza: la realtà del nido di Viale delle Scienze è certamente positiva, ma ancora insufficiente a garantire un pieno e reale supporto alla genitorialità. Per garantire un'efficace organizzazione della vita

delle lavoratrici e dei lavoratori occorre creare spazi decentrati di accoglienza per i figli piccoli, dislocati nei luoghi di lavoro della componente amministrativa, docente e studentesca dell'Ateneo. Ogni genitore dovrà essere accompagnato - anche attraverso una rimodulazione dei permessi - nel percorso di maternità o paternità, qualunque sia la scelta procreativa compiuta: generazione naturale, adozione, procreazione medicalmente assistita.

— Sostegno al Comitato Unico di Garanzia.

Al fine di assicurare una maggiore efficacia nello svolgimento delle sue azioni, al Comitato Unico di Garanzia dovrà essere assegnata una sede. Esso dovrà disporre di fondi adeguati per portare avanti le proprie iniziative.

— Sportello di Segnalazione e Ascolto.

Presso il CUG dovrà essere attivato uno Sportello, al quale potranno essere segnalati, da dipendenti e studenti, eventuali episodi di violenza o di discriminazione. Lo Sportello dovrà disporre di front office e punti di prima accoglienza, dislocati nei vari plessi dell'Ateneo e, ovviamente, nelle Sedi decentrate. Il momento dell'ascolto e dell'intervento diffuso è, infatti, essenziale per una efficace politica di genere. Lo Sportello dovrà essere in grado di assicurare un'assistenza competente, di tipo psicologico e giuridico, che garantisca la riservatezza della persona.

— Strumenti di tutela

Rafforzare e integrare gli strumenti di tutela esistenti, diversificandoli per le varie categorie di lavoratrici e lavoratori, per garantire una immediata ed effettiva tutela, laddove dovessero emergere abusi o condotte discriminatorie o violente. In tali situazioni dovrà essere incentivata e agevolata la possibilità di riorganizzare gli uffici attraverso rotazioni e spostamenti.

— Parità di genere nella Governance

Come impegno immediato, la mia "squadra di governo" sarà composta, in misura eguale, da uomini e donne. Mi impegno, altresì, ad avviare una politica di sensibilizzazione degli organi periferici affinché sia garantita un'effettiva parità di genere negli organi di governo e a tutti i livelli dell'amministrazione. In ultimo va ribadito l'impegno della Governance per sostenere presso le competenti sedi istituzionali le legittime istanze degli Studenti. La politica locale, va detto, non sempre ha mostrato adeguata attenzione verso gli studenti, che sono un vero motore

economico e culturale per le attività cittadine e locali in generale. Un'Amministrazione che non adotti adeguate politiche a sostegno degli Studenti – e penso, soprattutto ma non solo, ai fuori sede – è miope, dal momento che non sfrutta un patrimonio di risorse, ripeto culturali prima ancora che economiche, che potrebbero arricchire la realtà cittadina, provinciale e regionale. Ho già detto che il mio impegno, se eletto Rettore, sarà diretto a rendere centrale il ruolo degli studenti nei processi decisionali della Governance di Ateneo. Aggiungo che una sfida altrettanto importante del prossimo sessennio sarà quella di sostenere con forza presso le sedi competenti le istanze che da più parti provengono per rafforzare il sistema di borse di studio, nonché per la valorizzazione e riqualificazione delle aree frequentate dagli Studenti (un esempio fra i tanti, l'area del vecchio Cinema Edison, ma anche le aree ove sorgono i pensionati). Mi impegno, altresì, a richiedere l'avvio di una politica attiva in favore degli studenti che passi, ad esempio, attraverso la creazione di *card* cittadine o locali che consentano varie agevolazioni: dal trasporto pubblico gratuito (o, quantomeno, a tariffa agevolata) a vari sconti spendibili presso teatri, musei, attività culturali, ricreative ed esercizi commerciali convenzionati. Occorre far comprendere all'Amministrazione che investire sul benessere degli studenti vuol dire investire sul benessere dell'intera collettività; e riuscire a far crescere l'attrattività della nostra città come Sede universitaria vuol dire stimolare la realtà locale, immettendo nel sistema un patrimonio prezioso di cultura, idee, e risorse finanziarie di cui l'intera collettività potrà beneficiare.

## IL CAMPUS DI VIALE DELLE SCIENZE

La vita universitaria ruota attorno ai suoi plessi didattici che devono essere tutti valorizzati, riqualificati e potenziati (penso, ad esempio, all'Asse di via Maqueda, che ricomprende i locali del DEMS, di Giurisprudenza, e il CLA, ma anche il vecchio Cinema Edison e il plesso di via Archirafi. In particolare, per quanto riguarda quest'ultimo, oltre alle necessarie operazioni di riqualificazione, pulizia e pedonalizzazione penso alla possibilità di far vivere l'esperienza-Campus agli studenti sfruttandone il collegamento con l'Orto Botanico e rendendo unico il percorso tra gli edifici che lo compongono. Ma un ruolo determinante deve essere sicuramente riconosciuto al cuore pulsante della vita in Unipa, che è il Campus di Viale delle Scienze. La mia idea è di renderlo un vero punto di riferimento per la vita degli studenti e del personale universitario e, successivamente, per l'intera città.

Ai servizi che già esistono e che vanno sicuramente ampliati, come il pensionato e la mensa, se ne devono aggiungere altri, come un minimarket con prezzi agevolati per studenti e personale universitario e percorsi jogging e ciclabili, possibilmente realizzando il difficile collegamento urbanistico tra il Campus e il geograficamente prossimo CUS. L'interazione tra Campus (ma, più in generale, Università) e CUS andrà poi rafforzata, ad esempio assicurando agli studenti più meritevoli accesso gratuito ai servizi del CUS. Inoltre, andrà incoraggiata la presenza degli studenti nel Campus anche nelle ore pomeridiane e serali, attraverso la creazione di sale lettura e studio, con accesso a tutti i servizi online, e apertura fino a mezzanotte e anche nel periodo estivo.

Fondamentale sarà, ovviamente, garantire la sicurezza di cose e persone, rinforzando i servizi di vigilanza all'interno del Campus. Ovviamente, come ho già detto, dovranno essere valorizzati e resi maggiormente fruibili anche i plessi esistenti nel centro storico, che versano da anni in situazione di grande sofferenza (penso, ad esempio, alla situazione dei locali del vecchio Complesso San Rocco). La mia idea è di investire seriamente, d'intesa con gli organi competenti, nell'edilizia, attraverso un progetto urbanistico di ampio respiro. Occorrerà, nel breve periodo, potenziare i servizi

esistenti, prevedendo, ad esempio, l'apertura delle biblioteche fino a tarda sera. Ciò consentirebbe di contribuire alla valorizzazione della vitalità del centro storico cittadino, incrementando l'integrazione (e le interazioni) tra l'Ateneo e la Città.

## LA TRANSIZIONE ECOLOGICA

Strettamente collegato al precedente è il tema della sostenibilità. La programmazione Europea legata al Next Generation EU, che in Italia si sostanzia con il tema della cosiddetta 'transizione ecologica' come pure tutte le attività condotte, almeno, negli ultimi 20 anni dagli organismi transnazionali (ONU) e dalle istituzioni di ricerca, hanno rafforzato una forte, diffusa e profonda, coscienza ecologica, in particolare tra i giovani.

Il tema della sostenibilità deve quindi divenire centrale non solo nella ricerca e nell'offerta didattica di Unipa, ma nel modello e nel sistema di governance delle strutture edilizie, delle fonti energetiche, nel consumo e nel riciclo dei materiali di consumo di diversa natura che compongono la vita quotidiana del Campus. Se, nei fatti, la nostra comunità vuole considerarsi, per la natura stessa della sua composizione, la più culturalmente e scientificamente avanzata della Città, ha il dovere di porsi, da ogni punto di vista, all'avanguardia degli orizzonti del pensiero, della tecnica e del progresso, in particolare per ciò che concerne le problematiche legate alla sostenibilità.

Questo significa definire e certificare i processi che possono ridurre l'impatto ecologico di Unipa, a partire:

- dalla gestione delle aree verdi, che – come detto – devono divenire, finalmente, parte integrante della vita del Campus;
- dai programmi di differenziazione e di riciclo dei rifiuti, anche di quelli organici derivati dalla manutenzione delle aree verdi o della fruizione delle mense e dei punti di ristoro;
- dalla razionalizzazione dei consumi energetici, anche attraverso la revisione delle fonti di consumo attuali che possono essere ridefinite in un'ottica di un nuovo piano energetico per Unipa;
- dalla definizione dei percorsi e dei modelli di fruizione carrabile e pedonale del campus, incentivando la movimentazione sostenibile e riducendo l'ingresso delle macchine, anche attraverso la ridefinizione, con gli Enti territoriali competenti, della mobilità da e verso Unipa a livello urbano e extraurbano. Va, ad esempio, incentivata la disponibilità di parcheggi esterna al campus di viale delle Scienze, sulla via Basile, aperto il cancello

pedonale su Corso Pisani e discussa la fruibilità di parcheggi e la pedonalizzazione dell'area limitrofa alla Via Archirafi. Ancora, va promosso l'uso di mezzi di trasporto elettrici e ciclabili nel campus e favoriti e opportunamente arredati i percorsi pedonali.

— Vanno modificate le concessioni dei punti di ristoro, eliminando l'uso di plastica monouso, in un'ottica plastic-free e favorendo la distribuzione e il consumo di alimenti snack sostenibili e conformi ai principi della dieta mediterranea.

— Va drasticamente ridotto il consumo di carta e implementato il suo riciclo.

— Vanno attivati i processi di certificazione ambientale idonei a monitorare e misurare la performance ambientale di Unipa.

In ultimo, ma non meno importante, credo che un'azione del prossimo rettore debba essere indirizzata al miglioramento della connessione fisica tra i differenti plessi universitari che sono dislocati in diverse zone della città che, seppur non distantissime tra loro, non sono tuttavia concentrate in una stessa area raggiungibile facilmente da studenti e docenti soprattutto se non appartenenti al tessuto cittadino. Ritengo invece che la possibilità di interazione garantita da una semplificazione della mobilità intrauniversitaria migliorerebbe certamente la fruizione di formazione interdisciplinare come di socializzazione interculturale e di crescita dei servizi alle persone tutte: docenti, studenti, personale TAB.

In particolare, penso alla realizzazione di una *navetta* NOI SIAMO UNIPA, possibilmente frutto di una collaborazione con il Comune di Palermo nell'ottica della transizione verso la "green mobility e urban health" che ogni giorno lavorativo effettui con cadenza oraria il collegamento di tutti i plessi universitari con un percorso circolare che ad esempio, partendo da via Archirafi effettui fermate a Sant'Antonino, al Policlinico, al Campus di viale delle Scienze, a San Rocco a Giurisprudenza e allo Steri, permettendo così una *fruibile circolarità* di partecipazione alle molteplici attività che si svolgono quotidianamente in Ateneo.

## LA TRANSIZIONE ENERGETICA

Sempre strettamente legato ai precedenti è l'impegno del rettore per la transizione energetica.

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile e il Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima varato dal Governo individuano obiettivi e strumenti per un importante cambiamento nella politica energetica e ambientale, orientata verso la decarbonizzazione e l'efficienza mediante lo sviluppo della ricerca, della innovazione e della competitività.

Transizione energetica e sostenibilità sono parole chiave del recovery plan italiano e costituiscono paradigmi ormai imprescindibili per uno sviluppo reale e concreto.

In tale contesto l'istituzione universitaria in generale, e nello specifico Unipa, ha un ruolo fondamentale e trainante per il cambiamento e l'evoluzione verso una società culturalmente orientata alla sostenibilità.

La didattica, la ricerca e le azioni di terza missione di Unipa devono essere orientate alla promozione e alla diffusione della cultura della sostenibilità e della circolarità dell'economia e delle risorse, trasferendo conoscenze sul territorio e contribuendo alla creazione di modelli di sviluppo sociale, culturale, scientifico-tecnologico ed economico che conducono ad uno sviluppo sostenibile per l'intera società.

Consapevole del suo ruolo e della responsabilità sociale che ne deriva, l'Ateneo di Palermo si impegna a promuovere azioni di networking sul territorio, proponendo e partecipando attivamente a progetti nazionali e internazionali orientati a siffatto modello di sviluppo.

Unitamente e ad integrazione del proprio ruolo istituzionale, continuando nel solco dell'esperienza all'interno della RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile), Unipa deve promuovere e porre in essere al suo interno una serie di best practice aventi ad oggetto non solo la riqualificazione energetica del patrimonio edilizio universitario ma, in un'ottica di più ampio spettro di economia circolare, operando scelte incisive sul riciclo delle risorse, sulla mobilità sostenibile, sulla riduzione dei consumi e della carbon footprint in generale; Unipa deve infatti porsi come

esempio di comportamenti e azioni virtuosi, fungendo da stimolo verso il territorio e le nuove generazioni, contribuendo a creare coscienze attente e sensibili alle problematiche energetiche e ambientali.

Per il conseguimento degli obiettivi generali sopra rappresentati il mio impegno sarà orientato a:

- aumentare la comunicazione e l'informazione per una maggiore sensibilizzazione dell'intera comunità accademica alle tematiche energetico-ambientali;
- istituire una nuova delega allo sviluppo sostenibile al fine di:
  - promuovere la vision della circolarità delle risorse mediante specifiche e periodiche campagne di comunicazione e di sensibilizzazione;
  - individuare e implementare azioni monitorate per l'incremento di raccolta differenziata e riuso di risorse in genere;
  - estendere la rete di monitoraggio esistente dei consumi energetici a tutti gli edifici dell'Ateneo, creando un database unico di storicizzazione dei relativi fabbisogni;
  - caratterizzare energeticamente ogni edificio dell'Ateneo, mediante apposita diagnosi, al fine di individuare le priorità degli interventi di efficientamento, riqualificazione energetica e conseguente riduzione dei consumi;
  - incrementare la produzione di energia elettrica e termica da fonti rinnovabili, individuando siti idonei alla installazione di impianti distribuiti;
  - estendere gli interventi di relamping mediante sorgenti ad alta efficienza e introdurre sistemi intelligenti di gestione dell'energia;
  - redigere un Piano Energetico di Ateneo quale strumento programmatico che definisce l'insieme degli interventi mirati al conseguimento degli obiettivi energetico-ambientali e di sviluppo sostenibile;
  - promuovere progetti e accordi di mobilità sostenibile (ciclabilità e mezzi di trasporto a ridotto impatto ambientale) a livello locale (Comune e Città Metropolitana di Palermo) e regionale.

## LA TRANSIZIONE AL DIGITALE

Al giorno d'oggi, una amministrazione moderna ed efficiente non può fare a meno di una definitiva e completa transizione al digitale. Si tratta di un processo da tempo avviato nel nostro Ateneo e che la situazione pandemica ha solo accelerato e amplificato. Sarà necessaria, dunque, un'ulteriore spinta per rendere l'amministrazione universitaria più consapevole delle potenzialità dell'ICT.

Nei prossimi anni, la nostra Università dovrà quindi potenziare l'offerta di servizi digitali per gli studenti, per la macchina amministrativa, per tutto il personale. Una corretta ed efficace erogazione dei necessari servizi digitali richiede però un'ampia disponibilità di personale altamente qualificato, che possa da un lato sovrintendere al funzionamento 24/7 dei sistemi ICT, e dall'altro formare il resto del personale nell'utilizzo dei nuovi strumenti.

Un tassello importante in questa direzione sarà dato dalla necessità di ripensare il sito internet Unipa che, soprattutto nelle procedure di modifiche delle pagine dei docenti (inserimento articoli, meccanismo dei bersaglini, ecc.), non sempre è adeguatamente intuitivo. È necessario che i docenti rendano visibili tutte le loro attività nelle loro pagine personali; ma ciò presuppone che la gestione delle pagine sia assolutamente user friendly, e che non costringa il docente a diverse ore di ricerca tra le faq e le guide predisposte dall'Ateneo o da colleghi volenterosi. Il corretto sviluppo dell'ICT costituirà il volano per un ammodernamento della nostra Università e avrà ricadute su tutti i gangli vitali dell'Ateneo: didattica, ricerca, processi amministrativi, servizi smart per gli studenti e per tutta la comunità accademica.



Molte delle proposte contenute in questo Programma risultano coerenti con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che il Governo Draghi, previa approvazione del Parlamento, sottoporrà alla Commissione europea ai fini del Next Generation EU (NGEU).

Per l'Italia il NGEU rappresenta un'opportunità imperdibile di sviluppo, investimenti e riforme. Il nostro Paese sarà infatti il primo beneficiario, in valore assoluto, dei due principali strumenti del NGEU: il Dispositivo per la Ripresa e Resilienza (RRF) e il Pacchetto di Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori di Europa (REACT-EU). Il solo RRF garantirà risorse per 191,5 miliardi di euro da

impiegare nel periodo 2021-2026, delle quali 68,9 miliardi sono sovvenzioni a fondo perduto.

La sezione del PNRR dedicata alle Riforme si articola in sei Missioni: digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione; salute. A ciascuna di esse corrispondono precise azioni e direttrici politiche immaginate anche in questo Programma, dalla digitalizzazione alla transizione ecologica, dalle pari opportunità alla salute. Sarà però, in particolare, la Missione 4 del PNRR ad avere il maggiore impatto sulla crescita del sistema universitario, mettendo capo a interventi sui percorsi scolastici e universitari degli studenti, attraverso misure che spaziano dal sostegno del diritto allo studio all'accrescimento della capacità delle famiglie di investire sull'acquisizione di competenze avanzate; dal potenziamento della residenzialità all'incremento delle borse di studio per gli studenti e i dottorati. Il piano prevede, inoltre, un sostanziale rafforzamento dei sistemi di ricerca di base e applicata nonché nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico.

Queste linee di intervento orienteranno in modo marcato la politica universitaria e di ricerca del nostro Paese nei prossimi anni; esse non sono certo scevre da zone d'ombra e occorrerà avviare una profonda riflessione, in CRUI come in seno al nostro Ateneo, circa l'adozione di opportuni correttivi per temperarne una intonazione marcatamente produttivistica.

Resta comunque innegabile il prevalere della dimensione della opportunità: di crescita per il sistema Paese e di reperimento di risorse straordinarie e ingenti per il nostro Ateneo, passando per la sfida di una progettualità articolata e competitiva.

A questa sfida dovremo farci trovare preparati e credo che le proposte illustrate in questo Programma vadano esattamente in tale direzione. Su tutto, allora, dovrà far premio la coralità dello sforzo e lo spirito di massima coesione tra le diverse componenti della comunità che siamo e ci onoriamo di rappresentare.



## SINTESI: IL PROGRAMMA IN DIECI PUNTI

In chiusura delle linee programmatiche fin qui esposte vorrei sinteticamente riassumere, in 10 punti, gli ambiti direzionali su cui ritengo essenziale puntare in futuro.

### 1

— **Didattica.** La didattica è la prima delle tre missioni dell'Università e tale deve rimanere nella consapevolezza del ruolo ineludibile che essa ha per la formazione dei giovani e per il complessivo sviluppo sociale ed economico di un Paese. Garantire la qualità della formazione è, dunque, un obiettivo fondamentale, per il cui raggiungimento sarà necessario rendere coerenti il valore legale e il valore di mercato del titolo di studio. Occorre, pertanto, garantire la didattica valutando i risultati ottenuti da ciascun Corso di studio, la sua rispondenza agli obiettivi prefissati, la soddisfazione espressa dagli studenti e le risposte che vengono dal mondo del lavoro.

### 2

— **Studenti al centro: Inclusione e merito.** Credo orgogliosamente nella funzione pubblica di una Università che accolga tutti gli studenti meritevoli, attraverso politiche anche coraggiose che favoriscano i meno abbienti. Gli studenti, intesi non come fruitori, ma come co-costruttori del proprio percorso di studio e apprendimento, saranno al centro della progettualità didattico-formativa di Unipa, non fermandosi alle discipline oggetto del corso di studi, ma estendendo le competenze a saperi cruciali per la valorizzazione del proprio potenziale e delle proprie risorse per la costruzione di percorsi professionali futuri.

**Ogni studente ha diritto alle migliori condizioni per esprimere se stesso nello studio e nella formazione culturale e professionale.** Ciascuno deve esser posto nelle condizioni di vivere nel suo percorso di studi universitario un periodo formativo determinante per la propria personalità e per la propria futura professione. La massima attenzione deve essere dedicata alle

persone con disabilità, agli studenti in difficoltà, a chi vive un disagio momentaneo o cronico. Un'attenzione particolare va rivolta agli studenti che scelgono, con fatica e sacrificio, di studiare mentre già lavorano. Occorre che ci sia per loro un **dialogo continuo con ogni docente** dei loro corsi di studio perché possano essere messi in condizione di formarsi al meglio. Ciò significa anche evitare il più possibile gli abbandoni, affiancando agli studenti in difficoltà tutor e supporti psicologici. Va favorita e migliorata l'accoglienza per chi ha scelto Unipa come sede di studio. Ci devono essere specifici programmi di accoglienza e di tutorato per gli **studenti fuori sede** e soprattutto per chi viene dall'estero. A favore degli studenti va poi migliorata e resa più snella la comunicazione dell'Ateneo affinché sia agile, costante e trasparente, utilizzando anche strumenti multimediali e social media. È necessario inoltre sostenere le iniziative delle **associazioni studentesche, esistenti e nuove**, per progetti e iniziative culturali, perché solo rendendo realmente protagonisti gli studenti l'Università può crescere insieme a loro. In tutti gli organi dell'Università i rappresentanti degli studenti devono essere presenti, coinvolti, ascoltati, valorizzati, perché si costruisca insieme un'Università migliore e in continua evoluzione, grazie anche allo sguardo più aperto e alle idee nuove e più efficaci che i giovani esprimono.

### 3

— **Internazionalizzazione.** Vanno incentivate le esperienze formative con partner internazionali, europei ma anche extra-europei, attraverso il doppio titolo di laurea e il miglioramento della residenzialità studentesca, partecipando a bandi MUR dedicati. Penso in particolare ad avviare accordi con il Ministero degli Esteri per stipulare convenzioni con Paesi che guardano alla Sicilia e a Palermo come porta della cultura Europea, per garantire un numero verificato dal MAECI di studenti *incoming* da formare nei vari corsi di pertinenza. Va altresì estesa la possibilità di integrazione delle conoscenze in azienda anche in ambito internazionale. Vanno avviati corsi di formazione interni, avvalendosi anche dell'esperienza di altri Atenei, per personale TAB affinché si generino expertise consolidati nella gestione tecnico-amministrativa di progetti internazionali, dalla fase

istruttoria di intercettazione, partecipazione, presentazione progettuale, fino alla rendicontazione finale, sia in funzione di coordinamento che di semplice partnership.

## 4

— **Ricerca e terza missione.** L'interlocuzione con i decisori europei, in tema di opportunità di finanziamento della ricerca, in tutte le aree disciplinari, deve aumentare in quantità e qualità. Il nostro ruolo deve essere più attivo, ma nella consapevolezza che l'esito positivo non dipende solo da noi. Vanno, cioè, sensibilizzati sia l'Ente Regionale e il Ministero, sia le altre Università regionali, al fine di coordinare in modo molto più sistematico la presenza in Europa per la proposizione di progetti di elevato livello scientifico. Penso alla creazione di un punto di osservazione fisso presso la sede della Comunità Europea, condiviso con le altre Università siciliane e con il Governo Regionale, che ci permetta di migliorare significativamente l'interazione con partner internazionali per la partecipazione a bandi competitivi UE. La terza missione andrà ulteriormente potenziata con attività di apertura e integrazione sociale con la popolazione. Penso all'organizzazione di: **eventi di educazione alla salute**, con la partecipazione multidisciplinare anche di docenti, che abbiano carattere formativo come "giornate sugli stili di vita" coadiuvate da attività all'aperto sportivo-motorie (quali la maratona di Palermo e/o le universiadi siciliane di triathlon); **eventi di approfondimenti giuridico-letterari** come biblioteche e spazi universitari aperti a dibattiti, presentazioni di libri, "giornate della legalità"; **eventi artistico-museali**, come organizzazione di mostre di arti visive; **eventi teatrali e cinematografici**.

## 5

— **Ruolo strategico dell'Amministrazione.** L'Amministrazione nel suo complesso, da quella coinvolta nei Dipartimenti a quella di coordinamento centrale, è sempre più chiamata ad un'azione strategica. Bisognerà riequilibrare il personale in termini di numerosità e funzioni tra Amministrazione centrale e Dipartimenti per incentivare una partecipazione forte ed entusiasta a nuove progettualità, anche in contesti internazionali, favorendo la formazione linguistica e di lavoro in team.

La condivisione degli obiettivi strategici andrà accompagnata da politiche di sviluppo delle professionalità e misure a favore del benessere lavorativo.

## 6

— **Comunicazione interna ed esterna.** Credo nell'importanza della partecipazione corale di tutte le componenti dell'Ateneo alle decisioni inerenti la mission universitaria, ma anche nella capacità di coinvolgimento del mondo culturale, produttivo e sociale esterno all'Ateneo. Mi impegnerò, pertanto, a potenziare il sistema di comunicazione interna tra prorettori, dipartimenti, amministrazione, studenti e presidio di qualità. La comunicazione esterna dovrà avvalersi di canali privilegiati, tramite individuazione di delegati per specifiche aree di interlocuzione con le Istituzioni locali, nazionali ed internazionali, con il mondo artistico-culturale, con le aziende produttive e con gli operatori socio-umanitari.

## 7

— **Edilizia e Residenzialità.** Il progetto di edilizia universitaria dovrà prevedere, oltre alle voci di bilancio già presenti per manutenzioni, restauri e progetti edilizi per nuove aule/laboratori, anche e soprattutto un'attiva ricerca e sperimentazione integrata con i Dipartimenti per lo sviluppo di materiali e progetti di edilizia eco-sostenibili e di reperimento fondi nazionali/internazionali per nuovi progetti di residenzialità studentesca che possano prevedere il recupero di immobili di proprietà dell'Ateneo utili alla funzione preposta, così come la dismissione/riconversione di strutture immobiliari non utilizzabili. Sarà inoltre incentivata la formazione specialistica di un nucleo di professionisti dell'area tecnica dell'Ateneo, nel campo dell'edilizia sanitaria innovativa e sostenibile. Deve essere, poi, previsto un programma di rinnovamento dei laboratori esistenti per migliorarne la sicurezza, al fine di garantire un'adeguata protezione del personale e di tutta la Comunità che ruota attorno all'Ateneo.

## 8

— **Policlinico Universitario, intesa con il Sistema Sanitario Regionale e gli IRCCS.** Un candidato medico non può che guardare con la massima attenzione allo sviluppo della

formazione di area sanitaria bio-medica. Immagino una chiara e leale intesa con il Governo Regionale Sanitario e con l'Azienda Policlinico per la promozione di un sistema che collochi l'AOUP, ospedale di insegnamento e di formazione, al centro della rete assistenziale dell'area occidentale regionale (PA,TP,CL,AG), rendendolo consulente tecnico-scientifico permanente del SSR, incentivando e finanziando il continuo rinnovo tecnologico e favorendo la mobilità e l'integrazione di personale sanitario con tutte le Aziende di bacino. Dobbiamo perseguire l'obiettivo di una Scuola di Medicina forte affinché, con le Aziende Sanitarie Regionali e nel contesto di importanti istituti di ricovero e cura a carattere scientifico, già presenti e/o di prossima realizzazione, si configurino sinergie scientifiche e relazionali a supporto di un'offerta formativa competitiva in grado di attrarre i migliori studenti e scienziati. A tal fine andranno valutate d'intesa le apicalità ospedaliere e salvaguardate e potenziate le Scuole di Specialità. Bisognerà perseguire il disegno di integrazione sempre maggiore tra Policlinico e ARNAS-Civico con l'obiettivo finale di un "Gruppo Ospedaliero-Universitario Città di Palermo" unico che coniughi al meglio la ricerca e l'applicazione clinico-chirurgica per il massimo vantaggio formativo degli studenti e assistenziale della popolazione. Mi impegnerò su una progettualità che trovi l'accordo con Enti Locali e Regione Siciliana per la costruzione di una nuova edilizia sanitaria, possibilmente all'interno del Campus universitario di viale delle Scienze favorendo una migliore accessibilità assistenziale e mantenendo la vicinanza con il Policlinico che manterrà le strutture didattiche (aule e laboratori di ricerca) e verrà riconvertito, in parte a residenzialità per gli studenti e per le famiglie dei ricoverati.

## 9

— **SIMUA.** La nostra Università possiede un patrimonio artistico museale di straordinaria importanza che va ulteriormente valorizzato e condiviso senza confini territoriali, politici, sociali, razziali e religiosi. Istituito nel 2017, svolge un lavoro essenziale di tutela e valorizzazione del patrimonio storico di Unipa, anche in un'ottica di terza missione e di contributo alla formazione dei laureati con indirizzo specificamente legato alla valorizzazione dei beni culturali, alla comunicazione, al turismo e ai temi specifici dei

singoli Musei. Il SiMuA sviluppa tale attività di accompagnamento alla formazione degli Studenti, negli ambiti propri dei diversi corsi di laurea che formano figure professionali inerenti alle attività museali. Ritengo l'attività del SiMuA una risorsa culturale strategica dell'Ateneo che andrà sviluppata attraverso la valorizzazione e riqualificazione dei siti che ne fanno parte.

## 10

— **Motore di crescita in tutti i contesti.** La prospettiva internazionale nel quale dovrà sempre più inserirsi il nostro Ateneo e la continua innovazione in ambito formativo e di ricerca non devono, tuttavia, far pensare ad una irrilevanza del contesto locale. È vero il contrario. L'Università deve essere il primo volano per l'incremento di nuove iniziative imprenditoriali ad alto contenuto di conoscenza, in cui i nostri laureati e dottori di ricerca non solo trovino spazio, ma siano protagonisti. Un lavoro in stretta collaborazione con l'Amministrazione locale è, quindi, fondamentale. Anche i progetti che per vocazione (e non per limite) rivestono un carattere locale hanno bisogno di molto più sostegno. Sostegno significa, in generale, più risorse, e nel chiedere più risorse sappiamo di non essere innovativi; lo saremo invece nel modo in cui le otterremo, attivando sinergie con il territorio e con le imprese e ottimizzando le risorse ottenute nel quadro di una continua collaborazione con il territorio, in una dimensione di public engagement: una collaborazione finalizzata a ottenere risorse ma, soprattutto, a riaffermare, specie in questi tempi, **la centralità di una società della conoscenza.**

## RIFLESSIONE FINALE E RINGRAZIAMENTI

Sono convinto che tutti i Rettori operino al meglio possibile nel contesto temporale, socio-economico e politico in cui gli è concesso di lavorare, ma anche che nessun Rettore possa promuovere un disegno futuro di governo se non è in grado di comunicare spirito di appartenenza, entusiasmo e voglia diffusa di determinare il futuro. La sfida è sancire un **patto di sviluppo** che caratterizzi gli anni a venire.

Per parte mia, assicuro attenzione e ascolto a tutte le istanze, progettualità e suggestioni. Auspico una dialettica franca, schietta e a tutto campo, aperta al futuro e all'innovazione, ma che non dimentichi mai le radici multiculturali che hanno contribuito a rendere il nostro Ateneo un crogiuolo di tradizioni e pratiche formative che siamo tutti tenuti a preservare e valorizzare in una fase di importante evoluzione del sistema universitario.

Il mio obiettivo sarà quello di rafforzare la luminosità del nostro Ateneo, di rendere la sua luce un faro visibile sia per chi vive la realtà locale sia per chi approda alla nostra terra da lontano in cerca di migliori fortuna e opportunità. Sappiamo tutti che la luce è costituita da tante componenti colorate, ciascuna con sue sfumature e peculiarità indispensabili perché l'intero sia chiaro e ben visibile. Questo è il mio augurio e auspicio: che Unipa divenga luminosissima grazie al contributo individuale e collettivo di ognuno di noi.

Desidero infine ringraziare quanti hanno avuto la pazienza di leggere questo documento programmatico e tutti coloro i quali, ritrovandosi nelle prospettive espresse, riterranno di volerle sostenere con il loro consenso elettorale.

“Non basta credere, bisogna essere credibili”, diceva Abbè Pierre. Dunque non basta credere in Unipa, ma occorre, tutti assieme, rendere Unipa sempre più credibile.

Grazie a tutti.  
Francesco Vitale

**noi**  
**siamo**  
**unipa.**

**NOI SIAMO UNIPA** è lo slogan con il quale Francesco Vitale, Ordinario di Igiene e Medicina Preventiva, intende presentare alla Comunità Accademica il progetto per il sessennio 2021/27 come candidato Rettore dell'Università degli studi di Palermo. **NOI SIAMO UNIPA** è un richiamo per tutte le donne e gli uomini che ogni giorno vivono e lavorano per il nostro Ateneo percependo il senso profondo di appartenenza ad una Istituzione che, per propria mission primaria, ci permette di coltivare e condividere idee e saperi, di confrontarci, di imparare e rinnovarci continuamente nel confronto trans-generazionale, interculturale e internazionale.

**[www.noisiamounipa.it](http://www.noisiamounipa.it)**

