

**Dignità dei lavoratori e
serenità sul luogo di lavoro:
per un Ateneo più equo,
solidale e democratico**

**Programma del candidato al Rettorato Angelo Rubino per
il sessennio accademico 2020/21-2025/26**

Premessa	3
Capire il presente: l'epoca Carraro e il rettorato Bugliesi	3
E adesso?	4
Ecco le linee guida per un cambiamento verso un clima di maggiore benessere ed efficienza:	7
1. Organi e organizzazione dell'Ateneo: una rivoluzione possibile	8
1.1 Il Rettore: un collega temporaneamente al servizio dell'Ateneo	8
1.2 La "squadra del Rettore": insieme per una crescita armoniosa e sostenibile	9
1.3 Il Senato Accademico: più forza alla proposizione di nuove mete	10
1.4 Il Consiglio di Amministrazione: più democrazia e rappresentanza interna	10
1.5 Democrazia diretta: quando è fondamentale sentire la base	10
1.6 Il Direttore Generale: competenza ed empatia	11
1.7 I Dipartimenti: il cuore pulsante dell'Ateneo	11
1.8 Fondazione Università Ca' Foscari: uno strumento sotto il controllo del Rettore e dell'Ateneo	12
1.9 Assemblea di Ateneo: un momento di confronto importante	14
1.10 Partecipazione a comitati e consigli di amministrazione: spazio a tutti	14
2. Ricerca: libertà, supporto adeguato a ciascuno e vero riconoscimento dei meriti	16
3. Didattica: formidabile preparazione di base per gli studenti e forti sinergie con la ricerca avanzata	19
4. Terza Missione: l'impronta sociale di una ricerca e di una didattica eccellenti	23
5. Internazionalizzazione: porre basi solide per attrarre studenti e docenti da tutto il mondo	27
6. Gli spazi dell'Ateneo: un luogo adeguato per ciascuna sede universitaria	29
7. I lavoratori: dal loro benessere dipende il successo dell'Ateneo	30
7.1 Personale docente e ricercatore: più rispetto per la qualificazione e più attenzione a una valutazione equa	30
7.2 PTA e CEL, o PABiLiT: più rispetto e attenzione a chi pone le basi operative del nostro successo	33
7.2.1 Per quanto riguarda le biblioteche e l'archivio	36
7.2.2 Per quanto riguarda i CEL	37
7.3 Personale in appalto (pulizia, vigilanza e front office): pienamente nella comunità cafoscarina	38

8. Gli Studenti: il futuro della nostra società	39
8.1 Dottorandi di ricerca: fare il massimo per la prossima generazione di ricercatori	39
8.2 Studenti di lauree triennali, magistrali e master: investire di più sul diritto allo studio	39
9. I precari della ricerca: garantire loro dignità oggi e prospettive domani	42
10. Il benessere della comunità cafoscarina: la prima condizione per l'eccellenza	43
11. La sobrietà dell'Ateneo: alla riscoperta dei veri valori	45
12. La città di Venezia e la residenzialità: immaginare un futuro per la Serenissima	46
Appendici	48
Appendice 1 - Composizione del Consiglio di Amministrazione	48
Appendice 2 - Assegnazioni dipartimentali per la ricerca (ADIR).	49
Appendice 3 - Regolamento didattico di Ateneo	51
Appendice 4 - Didattica frontale e attribuzione degli scatti triennali di cui all'art. 6 della legge N. 240/2010	52

Premessa

Capire il presente: l'epoca Carraro e il rettorato Bugliesi

Sono convinto che le politiche di gestione del nostro Ateneo, il clima lavorativo, persino i rapporti fra le persone siano ancora determinati dalle scelte operate durante il rettorato Carraro.

Quando Carraro divenne Rettore, era convinzione diffusa che le università stessero vivendo un momento di equilibrio precario e, cosa ancora peggiore, che il futuro non sarebbe stato migliore, anzi che si stesse andando incontro a una crisi profondamente cupa. La "riforma Gelmini" sarebbe entrata in vigore poco più di un anno dopo...

Il rettorato Carraro si inquadra bene in quel momento storico. Fu caratterizzato da una *leadership* decisionistica le cui direttive rispondevano a una situazione di emergenza e alle aspettative di riassetto del sistema riassunte proprio nella "riforma Gelmini" e nel variegato contorno di interpretazioni e applicazioni che di lì a poco si sarebbe sviluppato.

Un tale modo di intendere la *governance* di un'università, se forse comprensibile in un momento di profonda crisi, diviene però quantomai problematico se si protrae per un periodo troppo lungo. Vivere ed operare in un ambiente dove la percezione diffusa della realtà è quella emergenziale non è salutare, soprattutto nel lungo periodo. È causa di stress, contribuisce alla disgregazione dei rapporti tra gli individui della collettività e, alla lunga, produce anche un calo dell'efficienza del lavoro. Specialmente quando si parla di attività che attengono in primo luogo a ingegno, fantasia, creatività e quindi libertà degli individui, diviene fondamentale una percezione diffusa di benessere, di apprezzamento per il ruolo e il lavoro che si portano avanti.

Il **rettorato Bugliesi**, per quanto partito con i migliori propositi, non è riuscito a deviare la rotta ed è proseguito sulla via tracciata da Carraro: **non è stato capace di transitare dalla visione emergenziale originaria ad una politica orientata innanzitutto alla serenità** e alla soddisfazione di tutti i lavoratori dell'Ateneo e alla piena cooperazione fra tutte le sue componenti. Non è stata mantenuta la promessa di una politica, cioè, che esaudisse una diffusa volontà di assestamento, che osservasse orizzonti più ampi, piuttosto che l'ossessione quotidiana del conseguimento di una impossibile ottimizzazione basata sull'uso di modelli fondamentalmente econometrici.

La sostanza, insomma, è rimasta essenzialmente quella di prima. I tentativi di svolta sono rimasti per lo più incompiuti, o forse l'aspirazione al mutamento non è stata totalmente recepita dalle persone a cui è stata affidata direttamente la gestione dell'Ateneo. Permane una sensazione quasi di schiacciamento, a causa del peso esercitato dalle continue pretese che ci giungono sul fronte della didattica, della ricerca e dell'amministrazione. E, **in mancanza di prospettive certe e di linee guida chiaramente delineate, si è ingenerato in molti di noi un pesante senso di frustrazione**. Non solo tra le fila dei docenti, ma anche tra il personale tecnico, amministrativo e linguistico il morale è crollato. Molti dipendenti hanno la sensazione di essere tenuti sotto una eccessiva pressione e, peggio ancora, che non ci si fidi appieno delle

loro capacità. La percezione, in tanti casi, è quella di vivere in un clima poco sereno: sembra quasi che possano sussistere reciproci sospetti e possa addirittura venir meno la reciproca fiducia. Queste sensazioni contribuiscono ad acuire una percezione di malessere che diversi di noi hanno avvertito più volte. Tutto ciò è amplificato dalla perdurante crescita del numero dei docenti e delle loro attività progettuali che, seppur positiva in senso generale, non pare essere però sostenibile sul lungo periodo, a causa delle profonde ripercussioni e dei problemi che essa esercita sull'espletamento della didattica e sul funzionamento della macchina amministrativa.

E adesso?

“Riportare la chiesa al centro del villaggio” recita un motto francese.

Fuor di metafora, occorre adesso **collocare la persona al centro dell'organizzazione** e conciliare questo con il bene dell'organizzazione stessa.

È possibile questo? Certamente! Occorre far convergere le persone verso un ideale comune stabilendo un solido collegamento tra le aspirazioni dei singoli e gli obiettivi dell'organizzazione.

Il successo di una qualsiasi impresa e, soprattutto, di un Ateneo quale il nostro, che, negli ultimi anni, ha saputo crescere grazie all'impegno e alla dedizione del proprio personale, non è disgiungibile dal benessere dei propri lavoratori e fruitori dei servizi erogati. Per questo

l'azione fondamentale del nuovo Rettore deve orientarsi in primo luogo ad assicurare la soddisfazione, il benessere, la sensazione di apprezzamento, incoraggiamento e inclusione dei lavoratori, degli studenti e degli altri fruitori dei servizi dell'Ateneo.

La funzione del Rettore risulterebbe alquanto sminuita se si limitasse alla pur necessaria considerazione di particolari questioni tecniche o alla necessaria soluzione di specifici problemi amministrativi. Molte volte, infatti, si enfatizzano eccessivamente problematiche contingenti e si spendono su queste soverchie energie. Ma molte di queste problematiche di solito obbediscono a dinamiche che trascendono la specifica *leadership* del Rettore pro tempore.

Anche durante questa (purtroppo breve e complicata) campagna elettorale, che viene influenzata così pesantemente dalla crisi indotta dalla recente pandemia, il rischio è che ci si soffermi troppo su questioni contingenti, che saranno forse già dimenticate fra qualche mese. Molto spesso si confondono le soluzioni di problemi specifici, le quali possono rappresentare “scelte obbligate” o sono comunque inquadrabili nell'ambito della “gestione ordinaria” dell'Ateneo, con le scelte propriamente politiche, che si riferiscono in primo luogo a dei valori più generali.

Il futuro dell'Ateneo si giocherà molto più sull'attenzione che si darà alle regole e al modo di stare insieme che vogliamo stabilire e **rinnovare**, piuttosto che sulla disamina del dettaglio di

questioni particolari. Diverse decisioni “tecniche” che l’Ateneo dovrà prendere nei prossimi anni dipenderanno dall’evolversi della situazione politica, sociale, sanitaria (!!!) e quindi dilungarsi su di esse può, significare, in fin dei conti, semplicemente un diversivo rispetto al compito fondamentale di porre il nostro lavoro e la nostra convivenza su nuove basi: quelle di un accresciuto rispetto reciproco, di un maggiore riconoscimento dell’alta dignità dei compiti dei docenti, del PTA, dei CEL e degli studenti, e, in ultima analisi, del rinnovato senso di appartenenza all’Istituzione.

Bisogna dare **più spazio ad un’alta visione politica** che si concentri su un sistema di valori coerente col benessere di tutta la comunità cafoscarina.

Per raggiungere questo scopo si può fare molto!

Negli ultimi anni il sistema universitario italiano si è evoluto in direzione di un sempre maggior controllo delle attività dei propri dipendenti e molti spazi fondamentali di autonomia si sono purtroppo ristretti, a vantaggio di una crescente burocratizzazione del lavoro. La quantificazione della produttività, spesso basata su metodi di valutazione automatici, unita alla decrescita delle risorse dedicate alla ricerca, rischia di provocare o accentuare disaffezione e scontento, oltre che tendenze conformistiche, nel panorama della cultura universitaria del Paese.

Considerato lo scenario delineato, sembra chiaro che, alla lunga, **un perdurante clima di insoddisfazione può compromettere la sostenibilità dei risultati** raggiunti e addirittura rivelarsi un potente freno allo sviluppo ulteriore dell’Ateneo.

Occorre quindi lottare contro queste tendenze insidiose e provare a stabilire un clima di speranza, di fiducia e di ottimismo all’interno del nostro ambito lavorativo.

Bisogna darsi degli obiettivi di crescita sostenibile: **la stella polare del nostro impegno deve essere lo sviluppo armonioso**, non l’espansione senza spazio, la progressione senza meta.

Io, da parte mia, credo nell’alta qualità del personale docente, tecnico, amministrativo, bibliotecario e linguistico di Ca’ Foscari. Credo quindi che bisogni primariamente investire sulla valorizzazione delle persone, che solo così possono dare il meglio.

Ca’ Foscari non deve essere l’università del Rettore, ma deve essere la casa di tutti, a partire dagli studenti e, infatti, proprio alle loro esigenze, soprattutto logistiche ed economiche, dovrà essere data la massima attenzione.

Sarebbe bello se la gente potesse confrontarsi davvero liberamente, senza timori, e trarre vantaggio dall’esperienza di tutti gli altri colleghi. Sarebbe bello se tutti i dipendenti considerassero i loro *leader* una risorsa a cui rivolgersi nel caso di difficoltà e non un’autorità capace solo di dettare ordini, tempi e scadenze e, in ultima analisi, di incutere timore. Sarebbe bello se, messi da parte algoritmi troppo spesso inadeguati a catturare una realtà complessa, si riconoscesse a ogni ambito e a ogni disciplina il giusto peso e la giusta considerazione, che vanno ben al di là delle mutevoli classifiche e *ranking* spesso determinati in maniera arbitraria e imposti dall’alto.

Per iniziare questa “lunga marcia” occorrerà mostrare obiettivi a lungo termine e farne percepire il prestigio e la raggiungibilità grazie al lavoro di ognuno. Obiettivi che si identifichino con un diverso modo di percepire il luogo di studio, il luogo della ricerca, il luogo di lavoro. Questi obiettivi, anche quelli non realizzabili immediatamente, debbono essere sentiti come un investimento per il futuro dell’Ateneo, per la città, per la società.

Bisogna dunque iniziare, qui ed ora, un processo di graduale affrancamento dai vincoli eccessivi, a volte calati dall’alto, ma troppo spesso stabiliti localmente, senza piena condivisione, che costringono la libertà di ricerca e d’insegnamento sancite solennemente dalla nostra Carta Costituzionale.

La democraticità delle scelte, l’assoluta trasparenza delle decisioni, il rifiuto di logiche in qualsiasi senso punitive o comunque frustranti delle aspettative di chi vive all’interno dell’università, insomma, l’altissima considerazione della dignità del lavoro debbono essere architravi di un disegno innovatore che rimetta al centro l’individuo e la propria responsabile attività quale espressione della libertà della scienza e del suo insegnamento per il progresso della società.

Certamente, un’inversione delle pratiche che limitano il nostro benessere e il nostro sviluppo non è possibile esclusivamente a livello locale, essendo queste molto spesso un effetto di scelte imposte e operate centralmente, su scala nazionale. Ma molto può e deve essere fatto a Venezia, utilizzando gli spazi che ancora permangono per l’autodeterminazione dell’Ateneo.

In questo contesto bisognerà **veicolare ingenti risorse sulla didattica e sulla ricerca**: la Terza Missione, attentamente guidata e stimolata in tutte le sue diverse componenti, dovrà evolversi in sinergia con gli investimenti e le attività di prima e seconda missione dell’Ateneo.

I numerosissimi eventi, che troppo spesso rischiano di sovrapporsi e comportano un ingente dispendio di spazio, tempo e risorse, hanno un significato, alto e nobile, se sono finalizzati effettivamente allo sviluppo della ricerca scientifica e della didattica e alla loro promozione e valorizzazione. Diversamente potrebbero trasformarsi solo in un fiore all’occhiello del potente di turno.

Sarà quindi necessario un **atteggiamento etico** che si traduca in una **sobrietà operativa** che punti direttamente all’essenziale e tralasci tanti orpelli non inerenti alle nostre missioni.

La Carta Costituzionale, principio fondante del nostro vivere comune che, guarda caso, è stato il frutto meraviglioso di una delle più grandi catastrofi del “secolo breve”, può indicarci la via di questa “rivoluzione possibile”!

Forse potremmo (ri)scoprire che è il lavoro il valore fondante (articoli 1 e 4 della Carta), non la sua valutazione insistente e meccanica, (ri)scoprire che il luogo di lavoro deve essere compatibile con il pieno adempimento della funzione familiare (articolo 37), altro che la perpetua connessione, magari per inessenziali adempimenti burocratici. Tutti quanti potremmo (ri)scoprire il diritto dei lavoratori a determinare le scelte gestionali della propria

istituzione (articolo 46), piuttosto che subirle passivamente, potremmo (ri)scoprire il valore di svolgere le funzioni pubbliche con particolare “disciplina ed onore” (articolo 54), piuttosto che il disvalore dell’attaccamento all’occupazione di cariche. Potremmo (ri)scoprire come il buon andamento della pubblica amministrazione (articolo 97) imponga che ogni lavoratore sia utilizzato per fare le cose che sa fare meglio e non piegato all’esecuzione di compiti impropri o addirittura estranei alla propria specializzazione.

Soprattutto, potremmo (ri)scoprire che “l’arte e la scienza sono libere e libero ne è l’insegnamento” (articolo 33), il che implica che ogni forma di costrizione, ogni esagerazione nelle funzioni di indirizzo e di guida, ogni ostacolo che si frapponga all’effettivo esercizio della libertà dello scienziato vengono a ledere uno dei cardini della nostra società! Infatti, l’adagiarsi al sistema competitivo di mercato, a cui anche il “mondo della conoscenza” si vorrebbe assimilare, può avere come effetto perverso non la salvaguardia e lo sviluppo, bensì il deterioramento dei beni più preziosi che a questo mondo appartengono. Essi, nel caso dell’università, sono non solo “il sapere”, ma, forse ancora più profondamente, la coscienza critica di un popolo, il suo coraggio di percorrere strade nuove, inesplorate, l’esigenza vitale dell’avventura intellettuale, la possibilità di osare l’eresia.

Ecco le linee guida per un cambiamento verso un clima di maggiore benessere ed efficienza:

- garantire il benessere organizzativo a tutti i livelli;
- **ampliare la partecipazione alla gestione dell’Ateneo**, evitare l’accentramento del potere e incentivare la rotazione degli incarichi;
- **incentivare le attività di ricerca e di didattica** sotto l’egida della responsabilità e della libertà;
- garantire a ogni settore scientifico-disciplinare una funzione di didattica e di ricerca in armonia con il ruolo culturale di pertinenza;
- **assicurare a ogni dipartimento pari dignità**: ad ognuno vengano assegnate risorse secondo i bisogni delle specificità che esprime;
- assicurare il massimo sostegno al **diritto allo studio** e soddisfare le esigenze reali degli studenti;
- **essere nella città** e divenirne un modello, ma anche la coscienza critica;
- operare con **atteggiamento etico** e sobrio.

Per ogni attività organizzativa, missione e categoria di lavoratori e di fruitori dei servizi dell’ateneo, le linee guida si declinano in una serie di considerazioni generali (♦) e azioni particolari (◆) che vengono esplicitate di seguito.

1. Organi e organizzazione dell'Ateneo: *una rivoluzione possibile*

1.1 Il Rettore: *un collega temporaneamente al servizio dell'Ateneo*

◆ La legge del 30 dicembre 2010, n. 240 (nel seguito “*Legge Gelmini*”) prescrive all’organizzazione e agli organi di governo dell’Ateneo di operare secondo i “*principi di semplificazione, efficienza, efficacia, trasparenza [...] e accessibilità [...]*”. In particolare, attribuisce al Rettore le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. È mia intenzione accentuare particolarmente il ruolo di coordinamento tra le attività attribuite al Rettore. **L’università non è e non deve essere l’università del Rettore**, ma il luogo dove il confronto, la discussione, la partecipazione alle scelte condivise sia al centro di una dinamica aperta, volta alla concreta realizzazione del benessere di tutti i lavoratori e i fruitori dei servizi erogati, quale condizione fondamentale per il raggiungimento di traguardi ambiziosi per i prossimi anni e sostenibili sul lungo termine. **Il Rettore è un nostro collega che per non più di sei anni sarà al servizio dell’Ateneo**. Il lavoro sarà duro e i problemi tanti, ma questo non giustifica certo il “mutamento” che troppo spesso si osserva nelle persone che sono investite di un particolare potere.

Per questo motivo:

◆ La *quota strategica*, ovvero la quota di punti-organico (PO) per lo sviluppo strategico di particolari settori disciplinari, sarà assegnata su esclusiva proposta dei dipartimenti e non del Rettore (vedi sezione 1.7).

◆ **Mi impegno a incontrare regolarmente tutte le componenti del personale**. Il Rettore deve trovare il tempo per ascoltare la comunità: **il rettorato deve essere davvero aperto** e bisogna incoraggiare fortemente la discussione diretta tra il Rettore e il personale. Spesso, una franca e aperta discussione, un confronto fra persone che davvero si vogliono parlare, può risolvere molti problemi.

◆ **Mi impegno ad aprire un tavolo permanente per l’ascolto degli studenti**, che potranno riferire a me personalmente, insieme al Prorettore per il diritto allo studio, i loro problemi, le loro critiche e perplessità, i loro suggerimenti e consigli. Gli incontri si svolgeranno con cadenza trimestrale (vedi sezione 8.2).

◆ Mi impegno a parlare, chiaro e forte, quando c’è qualcosa da dire, ma anche a tacere quando non c’è nulla da dire. Mi impegno a non intervenire, direttamente o indirettamente, su fatti e decisioni interni che non riguardino le competenze attribuite al Rettore. Mi impegno a mostrare e a discutere sia gli aspetti positivi, sia quelli meno esaltanti e più problematici di quel che accade: **la cosa più importante è comunicare in maniera completa, realistica, franca e critica gli avvenimenti** che ci riguardano più da vicino, non veicolare una continua esaltazione delle “*magnifiche sorti e progressive*” dell’Ateneo.

♦ Mi impegno a discutere intensamente con tutte le componenti della *polis* nel territorio per trovare soluzioni a problemi riguardanti l'Ateneo nella realtà locale che non possono essere risolti dall'università isolatamente. Il ruolo del Rettore non deve limitarsi alla guida della comunità cafoscarina. Il Rettore ha il diritto/dovere di difendere gli interessi dei lavoratori e degli studenti e portare avanti la causa dell'Istituzione in tutti gli ambiti politici e sociali dove può esprimere la propria autorevole opinione.

♦ Mi impegno a portare all'attenzione della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) tutti i problemi la cui soluzione non è raggiungibile in un ambito strettamente locale. I Rettori degli atenei italiani si incontrano regolarmente nell'ambito della CRUI. In questo contesto vengono affrontati molti temi che riguardano lo stato e il futuro del sistema e l'opinione dei rettori, in generale, è tenuta in considerazione dalla politica: non è un caso che l'attuale Ministro dell'Università sia proprio l'ex presidente della CRUI.

1.2 La “squadra del Rettore”: insieme per una crescita armoniosa e sostenibile

♦ Ai fini dell'attuazione del mio programma, di cui ho già esplicitato filosofia e inquadramento rispetto al momento storico dell'Ateneo, è fondamentale la formazione di una squadra coesa di prorettori e delegati che rifletta il profilo evidenziato sopra.

La mia squadra sarà formata dalle seguenti figure:

- Prorettore vicario, con le funzioni previste da Statuto;
- Prorettore alla ricerca;
- Prorettore alla didattica;
- Prorettore per il diritto allo studio, l'orientamento e il tutorato;
- Prorettore alla Terza Missione;
- Prorettore all'internazionalizzazione;
- Prorettore alla programmazione e alla valutazione;
- Prorettore agli spazi, alla residenzialità e al rapporto con la città;
- Prorettore per il diritto alla salute e per la sostenibilità ambientale;
- Delegati del Rettore, con deleghe che saranno individuate.

♦ Per ottenere una crescita armoniosa e sostenibile, in primo luogo **realizzerò un ufficio** (*l'“Ufficio per il benessere”*), che sarà in staff direttamente al rettorato, **con la funzione di coordinare e di implementare quei processi che contribuiscano a realizzare nell'intera comunità cafoscarina un concreto e diffuso benessere funzionale, fisico, psichico, motorio (compreso il superamento di tutte le barriere che impediscono alle persone disabili piena libertà, vedi sezione 7). Non prevedo un Prorettore per queste tematiche fondamentali perché intendo occuparmene personalmente, anche coinvolgendo direttamente i nostri colleghi e le loro rappresentanze.**

1.3 Il Senato Accademico: *più forza alla proposizione di nuove mete*

♦ **Il ruolo propositivo del Senato Accademico va rafforzato** in materia di didattica, di ricerca e di servizi agli studenti, anche con riferimento al documento di programmazione di Ateneo così come previsto dalla “Legge Gelmini”. Tale ruolo, stimolato dall’azione del Rettore, va individuato come elemento fondamentale della dialettica democratica dell’Ateneo. Nel Senato convivono tutte le componenti della nostra comunità e dalle sue proposte può trarre linfa vitale l’azione politica tesa ad assicurare il benessere lavorativo e il rispetto della dignità di tutti i lavoratori necessario e imprescindibile al ruolo strategico dell’Istituzione nella società.

♦ Mi impegno a valutare la possibilità di portare a quattro il numero dei rappresentanti del PTA e degli studenti e a cercare una soluzione dignitosa per tutelare i diritti delle figure che allo stato attuale sono escluse dalla determinazione delle scelte del Senato.

1.4 Il Consiglio di Amministrazione: *più democrazia e rappresentanza interna*

♦ La “Legge Gelmini” attribuisce diversi compiti fondamentali al Consiglio di Amministrazione (art. 2, comma 1, lettera h). Pertanto, è essenziale che la rappresentanza dei lavoratori sia la più ampia e la più democratica possibile: **il numero dei rappresentanti interni va accresciuto e quello dei rappresentanti esterni diminuito da quattro a due**. In particolare, all’interno del Consiglio di Amministrazione attualmente siedono un rappresentante dei docenti e uno del PTA: lo stesso termine “rappresentante” dovrebbe indicare che tali persone vengano individuate in modo democratico, tramite una scelta estesa a tutti i gruppi di riferimento. Ma oggi non è così. Attualmente l’individuazione dei rappresentanti del personale avviene infatti con modalità che non tengono nella dovuta considerazione la volontà democratica dei rappresentati. È importante quindi riportare le cose al loro corretto significato: i rappresentanti siano scelti dai rappresentati!

♦ **I rappresentanti debbono dunque essere scelti dal personale dell’Ateneo**, in maniera tale da essere il più possibile espressione della volontà dei lavoratori (vedi appendice 1). Questo punto è di rilevanza maggiore rispetto alla numerosità stessa dei rappresentanti, perché l’aspetto fondamentale è, appunto, che questi esprimano la volontà dei lavoratori dell’Ateneo.

1.5 Democrazia diretta: *quando è fondamentale sentire la base*

Ci sono momenti in cui vanno prese delle decisioni di estrema importanza, che possono determinare per anni le scelte future dell’Ateneo e che influenzano fortemente la vita e l’attività dei lavoratori. Pertanto:

♦ io mi impegno a sperimentare delle forme consultive di democrazia diretta per conoscere l'opinione di tutti quando è in gioco il futuro dell'Ateneo.

1.6 Il Direttore Generale: *competenza ed empatia*

Innanzitutto, preciso che non darò continuità all'incarico dell'attuale Direttore Generale.

♦ **Il nuovo Direttore Generale dovrà avere un incarico triennale.** Fondamentali nella scelta saranno non solo il possesso delle competenze adeguate al suo ruolo, ma anche qualità umane di empatia e sensibilità che gli consentano di attuare fino in fondo i principi ispiratori di questo programma e di rispondere appieno alle esigenze dell'intera comunità cafoscarina. Privilegerò una figura con una lunga, ampia e concreta esperienza in una università pubblica, magari anche in Ca' Foscari, in maniera tale che sia immediatamente operativa, evitando così tempi morti di apprendistato.

1.7 I Dipartimenti: *il cuore pulsante dell'Ateneo*

♦ Con l'avvento della "Legge Gelmini" inizia il processo di accorpamento dei dipartimenti (art. 2, comma 2, lettera b). Volendo mettere in risalto gli aspetti positivi della controversa questione, è possibile che la ridefinizione dipartimentale abbia almeno stimolato i contatti tra discipline differenti. È innegabile comunque che, in molti casi, l'accorpamento forzato (la "Legge Gelmini" prevede un numero minimo di afferenti per ciascun dipartimento) abbia causato una perdita di identità, problemi organizzativi e di visibilità soprattutto per aree culturali di piccole dimensioni.

Fatto sta che oggi sono i dipartimenti il *cuore pulsante* dell'organismo universitario: nei dipartimenti si svolgono la ricerca e la didattica.

Nell'Ateneo l'azione di indirizzo della ricerca e della didattica si realizza attraverso il *piano strategico* nel quale, su base quinquennale, vengono presentati gli obiettivi fondamentali da raggiungere. I dipartimenti, a loro volta, formulano *piani di sviluppo* triennali, nei quali il piano strategico è tradotto in termini di azioni di sviluppo dipartimentale. Proprio per questo, è **essenziale che l'autonomia dipartimentale non venga intaccata da politiche accentratrici**. Il problema è che attualmente il 30% dei PO per le chiamate dei docenti, indispensabile per l'attuazione del piano strategico e dei piani di sviluppo, può essere assegnato su proposta del Rettore. Il rischio è, tra le altre cose, uno smarrimento dell'identità dei dipartimenti, in molti casi neanche finora compiutamente realizzata, che certamente non gioverebbe al raggiungimento di obiettivi elevati.

♦ Per questi motivi, **io intendo restituire ai dipartimenti l'esclusiva riguardo alla facoltà di effettuare proposte di chiamata sulla *quota strategica*.**

♦ Da questa ridefinizione dei ruoli si libereranno ingenti risorse per la completa attuazione diretta, da parte dei dipartimenti, delle proprie politiche di sviluppo.

La proposta precedente va inquadrata nel contesto più ampio di una rinnovata ed estesa fiducia data ai dipartimenti. Gli altri tasselli di questo disegno, che sono stati presentati in più parti del programma rettorale, sono riassumibili nel modo seguente:

◆ **Saranno garantiti più spazi ai dipartimenti in sofferenza** attraverso una serie di importanti investimenti (vedi sezione 6). Per la rilevanza e la complessità della problematica è previsto dal programma un prorettorato dedicato. All'interno di ogni dipartimento sarà fatto il possibile affinché a ogni docente sia assegnato uno spazio congruo alla propria attività (vedi sezione 6).

◆ La ripartizione dei fondi per il finanziamento delle attività dei dipartimenti (il *Fondo Unico di Dotazione dei Dipartimenti* o FUDD) avverrà su una base fondamentalmente negoziale (vedi sezione 2).

◆ Il modello attualmente in uso per la determinazione delle quote spettanti ad ogni singolo dipartimento sarà profondamente modificato (vedi sezione 2).

◆ Il fondo destinato all'**assegnazione dipartimentale per la ricerca (ADIR)** sarà reso più **consistente**, saranno modificate le condizioni di attribuzione per aumentare la platea dei fruitori e **sarà incentivata l'attivazione di un "reddito di cittadinanza" dell'ADIR** (vedi sezione 2 e appendice 2).

◆ Sarà incoraggiata l'adozione di un sistema efficiente di rotazione nel finanziamento degli assegni di ricerca e nell'attribuzione della supervisione dei dottorandi (vedi sezione 2).

◆ **Sarà alleggerito il peso che grava sull'attività del PTA** derivante dall'accresciuto numero di docenti e di progetti a carico dei dipartimenti **attraverso la realizzazione di nuove assunzioni**.

◆ Le proposte suindicate, insieme a tutte le altre proposte che si riferiscono soprattutto alla ricerca e alla didattica, si tradurranno in un'accresciuta autonomia dipartimentale, il cui risultato sarà una maggiore funzionalità e un netto miglioramento del clima di lavoro e quindi un aumento dell'efficienza nello svolgimento dei compiti dipartimentali.

1.8 Fondazione Università Ca' Foscari: uno strumento sotto il controllo del Rettore e dell'Ateneo

◆ Il concetto di "*Fondazione universitaria*" discende dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, che introduce la possibilità per le università pubbliche di trasformarsi in fondazioni di diritto privato, nelle quali possono entrare soggetti pubblici o privati.

L'obiettivo era palese: trasformare le università in enti privati e finanziati da privati. Questa possibilità ha sollevato perlomeno una domanda cruciale cui non è stata data finora una risposta esaustiva: in Italia, i soggetti privati contribuiscono attualmente per meno dell'1% al totale delle entrate delle università statali. Come si può quindi immaginare di trovare soggetti privati interessati a finanziare completamente una università?

Nella galassia delle università italiane si registra una notevole differenza di orientamento rispetto alla possibilità per i singoli atenei di dotarsi di una fondazione che provveda ad espletare compiti strumentali al ruolo proprio dell'ateneo. Solo una ventina circa di atenei, infatti, possiede una fondazione propria (vedi <https://www.miur.gov.it/fondazioni-universitarie>). Un'analisi attenta del sito ministeriale rivela che le fondazioni sono parecchio diverse fra loro. Alcune non hanno neanche un sito internet e, in diversi casi, il sito, pur esistente, risulta non raggiungibile. Gli scopi dichiarati delle diverse fondazioni sono pure molto differenti fra loro: in alcuni casi si tratta di compiti davvero marginali.

La situazione della nostra fondazione è peculiare nel panorama universitario nazionale. Con il passare degli anni, Fondazione Università Ca' Foscari è diventata una struttura gigantesca, in larga misura finanziata, direttamente o indirettamente, dal nostro Ateneo, in cui hanno trovato posto le più svariate attività, alcune di stampo prettamente istituzionale.

La *Challenge School*, per esempio, è una divisione di Fondazione che sviluppa ed eroga Master di I e II livello e corsi di Alta Formazione. I proventi di Fondazione per attività di formazione provengono per larga parte da tasse di iscrizione che vengono girate dall'Ateneo a Fondazione stessa.

Altre funzioni prettamente istituzionali sono state demandate a Fondazione, come le iniziative di orientamento e di *recruiting*, nonché l'ufficio che avrebbe il compito di agevolare la residenzialità degli studenti (*housing office*).

◆ C'è inoltre da dire che alcune attività, di stretta pertinenza dell'Ateneo, vengono trasferite a Fondazione al fine di consentire gratificazioni che sono difficilmente attribuibili in ambito pubblico. Rispetto a questo problema prendo posizione al punto 2 del programma: la soluzione va ricercata in una maggiore sensibilità dell'Ateneo alle necessità dei docenti, particolarmente per quanto riguarda la valorizzazione delle attività legate alla creazione e alla gestione di progetti, nonché di tutte le altre iniziative dalle quali possa derivare un vantaggio per l'Istituzione.

◆ **Il rischio dell'ipertrofia di Fondazione è la creazione di una istituzione parallela.** Essa andrebbe ben oltre le intenzioni del legislatore, che contemplan la trasformazione delle università in fondazioni private, non la realizzazione di "*università parallele*". A questo si aggiunge il pericolo che possano venire dirottati su Fondazione progetti di ricerca il cui luogo naturale di esecuzione e gestione è invece l'Ateneo. Resta il fatto che negli ultimi anni le attività e il personale di Fondazione si sono estesi notevolmente. È chiaro che interventi troppo energici sono da valutare con estrema cautela, perché potrebbero creare forti scompensi all'interno dell'organizzazione, che andrebbero a scapito soprattutto di chi lavora in Fondazione. Proprio al personale va tutta la mia considerazione e ogni sforzo andrà fatto per garantire a tutti l'occupazione e il benessere, proprio come voglio fare per il personale interno all'Ateneo.

Posta la questione in questi termini di chiarezza e di rispetto per tutti, va anche considerato che, in generale, lo scopo delle fondazioni è quello di portare risorse agli enti verso i quali esse rivolgono la propria attenzione.

◆ Fondazione Ca' Foscari può dunque essere uno strumento utile per le operazioni di supporto all'Ateneo purché queste rimangano circoscritte nell'ambito delle attività non eseguibili direttamente dall'Ateneo. Bisogna pertanto porre delle linee di confine che non dovrebbero essere valicate:

1. gli obiettivi di Fondazione non possono riguardare la missione istituzionale dell'università pubblica, che è individuata dalla sinergia tra alta formazione e ricerca;
2. Fondazione non può sostituirsi all'Ateneo come datore di lavoro, sia per il personale docente, sia per quello tecnico amministrativo;
3. Gli statuti, le finalità e l'organizzazione di Fondazione non possono scatenare *dumping sociale*. Ciò significa che Fondazione non deve prevedere un alto precariato, a tutti i livelli.

Pertanto:

◆ mi impegno a far operare Fondazione entro le linee di confine illustrate sopra.

◆ **Fondazione deve essere e rimanere strettamente sotto il controllo del Rettore**, il quale, nella sua veste di rappresentante dell'unità dell'Ateneo, è la figura più appropriata a preservare le caratteristiche imprescindibili di strumentalità di Fondazione rispetto all'Ateneo. A questo scopo **andrà anche modificata la composizione del Consiglio di Amministrazione di Fondazione in modo da prevedere una forte maggioranza interna**.

1.9 Assemblea di Ateneo: un momento di confronto importante

◆ L'assemblea di Ateneo rappresenta indubbiamente un momento di grande rilevanza per la democrazia interna dell'Istituzione: suggerimenti, critiche, osservazioni trovano diritto di cittadinanza in un contesto di confronto aperto e democratico alla presenza di tutte le componenti dell'istituzione. Va quindi tenuta in grande considerazione e, al di là degli obblighi stabiliti dallo statuto,

◆ l'assemblea di Ateneo si svolgerà due volte l'anno.

1.10 Partecipazione a comitati e consigli di amministrazione: spazio a tutti

◆ La partecipazione dei docenti in qualità di rappresentanti dell'Ateneo a comitati, consigli di amministrazione esterni, ecc. sarà soggetta strettamente al principio di rotazione degli incarichi. È importante dunque porre un limite al numero di anni durante i quali è possibile appartenere a tali organismi esterni all'Ateneo, in special modo quando tale appartenenza sia legata ad una remunerazione aggiuntiva. Un ricambio dei rappresentanti dell'Ateneo

all'interno di enti e società può contribuire a garantire la trasparenza e le pari opportunità tra i lavoratori.

2. Ricerca: libertà, supporto adeguato a ciascuno e vero riconoscimento dei meriti

◆ Il CESE (*Conseil Économique, Social et Environnemental*, assemblea costituzionale, la terza della Repubblica francese dopo il Senato e l'Assemblea nazionale), nel suo parere obbligatorio reso il 24 giugno 2020 al Governo Francese sul progetto di programmazione pluriennale della ricerca 2021-2030, si dice **“convinto che la qualità e l'attrattività della ricerca non si basano sulla concorrenza, ma su investimenti ambiziosi, fiducia data ai gruppi e sulla collaborazione e il lavoro collettivo di personale stabile, pagato in misura adeguata alle sue qualifiche, che disponga di mezzi sufficienti, di tempi e di un ambiente di lavoro di qualità”**. Certamente, l'impostazione del sistema italiano dei finanziamenti alle università, così come si è evoluto negli ultimi anni (vedi l'ipertrofia dei sistemi semiautomatici di valutazione introdotti dall'ANVUR) non sembra favorire l'approccio auspicato, così autorevolmente e appropriatamente, da diversi consiglieri istituzionali di sistemi all'avanguardia nella ricerca scientifica quali il CESE. Ma molto può comunque essere fatto a livello di Ateneo, per evitare l'appiattimento su dinamiche valutative a mio parere non sostenibili sul lungo periodo (vedi a questo proposito l'opinione del Capo Dipartimento per la Formazione Superiore e la Ricerca presso il MIUR, Giuseppe Valditara, sul ruolo dell'ANVUR e delle sue procedure di valutazione: https://www.repubblica.it/scuola/2019/02/12/news/universita_riforma_anvur_valutazione_ricerca-218916479/) e comunque non applicabili su scala locale. Il punto fondamentale è **garantire la libertà della ricerca**. Per questo:

◆ Le assegnazioni del F.U.D.D. debbono basarsi su un'analisi delle specificità dei singoli dipartimenti, affinché non possano verificarsi disparità di trattamento tra le diverse aree dell'Ateneo. L'attuale modello di distribuzione delle risorse va profondamente migliorato. In particolare, debbono essere superati i seguenti punti di criticità: *a)* il modello dovrebbe tener conto della situazione attuale dei dipartimenti e non rimanere cristallizzato su quella, che può essere vecchia di 5 anni e più, della valutazione della qualità della ricerca (VQR); *b)* l'indice di miglioramento non premia la posizione delle diverse aree dei dipartimenti, ma i loro incrementi, il che, paradossalmente, finisce per punire aree di eccellenza, per le quali i miglioramenti possono essere solamente marginali; *c)* deve essere evitata la correlazione fra i diversi indici presi in considerazione e non bisogna prendere in considerazione parametri troppo specifici che possono già riflettere distorsioni presenti in ambito locale; *d)* le spese per i laboratori e per gli altri strumenti che servono ai docenti come pure agli studenti per l'attività didattica vanno considerate separatamente; *e)* la manutenzione della struttura deve essere considerata come un costo di Ateneo e non deve gravare sui singoli dipartimenti: il rischio è quello di sottrarre sempre e comunque delle risorse notevoli dalle assegnazioni che riguardano dipartimenti caratterizzati, per la natura della ricerca e della didattica che vi si svolge, da alti costi di manutenzione. Ma ancora più importante è il fatto che **il modello deve servire da mero strumento di orientamento nelle decisioni**, di cui rivendico il carattere essenzialmente politico: considero negativi i tentativi di omologazione dei prodotti della

ricerca a standard che non riflettono la natura e la specificità dei diversi settori disciplinari. Bisogna, per esempio, evitare che l'uso della lingua inglese sia considerato un parametro universale. Allo stesso modo, gli indici bibliometrici non hanno la stessa diffusione e lo stesso valore per tutti, e grande attenzione va dunque prestata al loro utilizzo (semi)automatico e indiscriminato.

♦ **La quota di fondi da destinare alle attività di ricerca di ogni singolo docente (ADIR) va notevolmente ampliata**, nei limiti consentiti dalla situazione finanziaria. In questo modo si attenua il divario che oggi separa i diversi settori scientifici sulla base della loro attuale predisposizione a ricevere finanziamenti esterni, garantendo a tutti i ricercatori, compresi quelli che non operano nell'odierno *mainstream* della scienza, sufficienti potere e autonomia operazionali. **Sarà incoraggiata una nuova forma di distribuzione dei fondi di ricerca** che favorisca un'assegnazione meno disomogenea tra gli aventi diritto (un "reddito di cittadinanza" dell'ADIR). In tal modo si potrà garantire l'operatività di un numero molto maggiore dei docenti, alzando il valore mediano del singolo contributo. Il risultato sarà un maggiore incoraggiamento della ricerca, dal quale si otterrà verosimilmente una migliore valutazione dell'Ateneo, qualunque siano i futuri parametri ministeriali adottati per la distribuzione dei fondi per la ricerca.

♦ Il finanziamento della ricerca dei singoli è un diritto inalienabile: **bisogna eliminare ogni clausola di esclusione dall'attribuzione dell'ADIR** (vedi appendice 2).

♦ **Le pubblicazioni con crisma di vera eccellenza saranno finanziate dall'Ateneo**. In questo modo ogni ricercatore potrà sentirsi libero di provare a pubblicare i risultati dei suoi studi sui migliori giornali internazionali, il che si ripercuoterà positivamente sulla valutazione dell'Ateneo e dunque sui fondi premiali che esso potrà ricevere.

♦ **Il fondo di premialità e le attività premiabili saranno ampliate**, in accordo alla normativa vigente e nei limiti imposti dalla situazione economica dell'Ateneo. In particolare, deve essere superato il criterio "finanziario" secondo il quale il premio viene riconosciuto in funzione dell'ammontare del finanziamento ottenuto dal docente all'Ateneo. Vi sono progetti che non portano direttamente soldi all'Ateneo, ma garantiscono quelli che vengono considerati universalmente traguardi ambiti quali, per esempio, l'accesso a grandi strutture europee, l'utilizzo di tempo-macchina su supercalcolatori, l'accesso a dati osservazionali o documenti altrimenti riservati, o la permanenza in stazioni di ricerca. Questi risultati non solo corrispondono ad un valore monetario in termini di uso di strumenti di ricerca, ma contribuiscono pure alla premialità ministeriale e al *ranking* dell'Ateneo, perché sono molto spesso il risultato di bandi competitivi e perché di solito portano a pubblicazioni eccellenti grazie anche al coinvolgimento in gruppi di ricerca internazionali. L'attuale esclusione di tali attività dal novero di quelle riconosciute come premiabili va, in ultima analisi, a detrimento dell'Ateneo stesso oltre che della motivazione dei ricercatori. Inoltre, vanno consistentemente incrementati i premi attribuibili all'ottenimento di progetti internazionali su base competitiva, anche al fine di evitare che i vincitori trasferiscano tali progetti a istituzioni diverse dall'Ateneo.

♦ **I premi annuali di Ateneo alla ricerca saranno resi più ricchi.** Le condizioni per l'attribuzione del premio saranno mutate per favorire la vittoria di chi ha contribuito in maniera preponderante alle pubblicazioni valutabili. In particolare, bisogna prestare particolare attenzione al fatto che vengano valutate pubblicazioni per le quali il candidato è primo autore o autore principale. Questo a garanzia che il premio possa essere un incentivo a iniziare e portare avanti in prima persona importanti idee di ricerca. La cosa risulta tanto più importante se si pensa che la valutazione nazionale della ricerca sembra tendere in questa direzione. I primi passi si sono visti nelle regole della VQR 2015-2019 dove, per ora solo in alcuni settori, viene scoraggiata la presentazione di prodotti con molti autori per i quali il valutando non sia primo o ultimo autore. Vi sono previsioni di un ulteriore inasprimento di queste regole nel prossimo futuro, volte proprio a premiare le iniziative originali più che le partecipazioni in funzione gregaria. Pertanto, la commissione preposta all'aggiudicazione del premio dovrà formulare dettagliatamente i termini della decisione assunta ispirandosi ai punti sopra indicati.

♦ Saranno reintrodotti compensi tangibili associati ai premi annuali di Ateneo alla didattica.

♦ Sarà incoraggiata l'introduzione di un sistema efficiente di rotazione nel finanziamento degli assegni di ricerca e nell'attribuzione della supervisione dei dottorandi da parte dei dipartimenti. Infatti, un punto fondamentale al fine di garantire l'esercizio effettivo della libertà di ricerca è che tutti abbiano buone possibilità di ottenere delle collaborazioni importanti e dei validi aiuti nello svolgimento della propria attività.

♦ Saranno ulteriormente incoraggiate iniziative dipartimentali volte a riconoscere e incentivare attività individuali tese all'apertura di nuove linee di ricerca e iniziative, dipartimentali e di Ateneo, volte a creare sinergie con altri dipartimenti, atenei o centri di ricerca, anche per l'acquisizione e l'utilizzo di grandi strumenti o comunque *facilities* di ricerca.

3. Didattica: *formidabile preparazione di base per gli studenti e forti sinergie con la ricerca avanzata*

◆ Per rispondere in maniera adeguata alle sfide di una società che cambia sempre più rapidamente, l'offerta didattica non può che articolarsi su due fronti, complementari e irrinunciabili: da una parte la massima solidità della formazione di base degli studenti, dall'altra la capacità di apprendere metodi e tecniche innovativi che possano garantire non solo l'attualità del loro percorso culturale, ma anche il loro inserimento nel mondo lavorativo ad un livello elevato. In entrambi i casi, **le condizioni necessarie ad assicurare la qualità della didattica sono l'estrema specializzazione del personale docente e la disponibilità di strumenti, di attrezzature, di possibilità di contatti esterni di livello.** Per tale motivo, è innanzitutto necessario che non sussistano situazioni di non adeguata corrispondenza tra il profilo culturale del docente e i contenuti della didattica che questi eroga.

◆ La questione della **sostenibilità didattica** risulta di particolare complessità, specialmente in un periodo di forte espansione, come quello che sta vivendo da qualche anno l'Ateneo, soprattutto considerate le politiche di attribuzione dei carichi didattici attualmente vigenti. Esse riguardano in primo luogo il piede orario delle diverse aree culturali e il numero di lezioni che ogni docente è tenuto a svolgere. Il fatto che in alcune aree ogni docente sia chiamato a svolgere quattro corsi presenta due grossi aspetti di criticità: da una parte il numero di ore di didattica frontale all'interno del CFU potrebbe rivelarsi, in alcuni casi, inadeguato ad assicurare allo studente una formazione di base eccellente, dall'altra l'esigenza di insegnare quattro discipline differenti può sottoporre il docente a uno stress eccessivo e, come sottolineato sopra, non essere pienamente conciliabile con la necessità di una corrispondenza elevatissima tra il profilo del docente e il contenuto del corso. D'altra parte, la prescrizione, per i docenti delle aree scientifiche, di svolgere, nella maggior parte dei casi, tre corsi di 48 ore ciascuno, finisce per trasformarsi in un eccessivo appesantimento del carico didattico totale, ben oltre il limite delle 120 ore che emerge dalla legislazione vigente oltre che dalla prassi degli atenei italiani.

◆ Con l'aumento del numero dei docenti può risultare sempre più difficile assegnare ad ognuno dei nuovi assunti il proprio carico didattico sulla base delle regole vigenti. Il pericolo è, fra le altre cose, l'attivazione di nuovi corsi di studio i quali, più che concepiti per soddisfare pressanti domande culturali e produttive della società, finiscano per rendersi necessari anche al fine di fornire a tutti i docenti un monte ore sufficiente o, addirittura, per essere una motivazione per poter procedere ad ulteriori assunzioni. D'altra parte, questa linea di sviluppo si rivela anche estremamente critica riguardo all'evoluzione del **costo standard dello studente**, che tra l'altro già vede il nostro Ateneo posizionarsi in fondo alla classifica nazionale degli ultimi anni (vedi il grafico qui sotto).

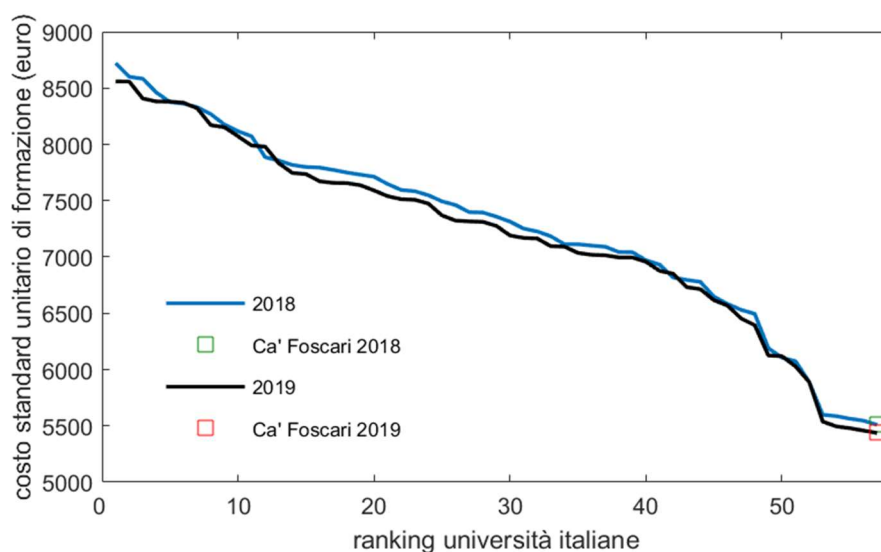


Figura 1: Costo standard unitario di formazione per le università italiane in euro. La posizione di Ca' Foscari per il 2018 e per il 2019 è marcata con i quadratini colorati.

Questo andamento finisce per causare una perdita di finanziamento ministeriale per la parte che riguarda proprio il costo standard in una percentuale che si prevede crescente nel tempo. **L'organizzazione dell'impianto dell'offerta didattica va quindi ripensata, così come va ripensato il calendario, che deve essere comunque flessibile**, viste le diverse specificità ed esigenze delle diverse aree culturali dell'Ateneo. Per inciso, fa specie notare che la legge del 18 marzo 1958, n. 311, al suo articolo 6, prescrive che *"i professori hanno l'obbligo di dedicare al proprio insegnamento, sotto forma sia di lezioni cattedratiche, sia di esercitazioni di seminario, di laboratorio o di clinica, tante ore settimanali quante la natura e l'estensione dell'insegnamento stesso richiedono e sono tenuti ad impartire le lezioni settimanali in non meno di tre giorni distinti"*. Mentre questa prescrizione di legge, tuttora in vigore, viene comunemente disattesa, il nostro Ateneo applica strettamente le prescrizioni dell'articolo successivo, che si riferiscono al luogo di residenza dei docenti...

Per una soluzione condivisa, è necessario innanzitutto rivedere il cosiddetto "piede orario" prevedendo corsi da 40 o 60 ore, in modo che si possano assolvere i compiti didattici con non più di 3 corsi. Ma, più in generale, **bisognerà pensare ad una revisione dell'offerta didattica area per area**. Per una riorganizzazione di questo tipo, i campus – le uniche entità che gestiscono le aree, da quando non esistono più le facoltà – andrebbero notevolmente potenziati in modo da **assicurare una regia di campus per la rinnovata organizzazione didattica**.

Pertanto:

♦ **Carichi didattici e piede orario vanno ridefiniti** in modo da garantire una crescita sostenibile dell'offerta didattica oltre che un servizio agli studenti ed un trattamento dei docenti di alto livello.

♦ **La didattica deve essere svolta da ciascun docente primariamente nel proprio settore scientifico-disciplinare (SSD)**, a salvaguardia dell'altissima professionalità dei docenti, ma

anche e soprattutto a beneficio e per rispetto degli studenti, che hanno diritto a formarsi a contatto con i migliori specialisti delle diverse discipline. È stato più volte sottolineato come dall'articolo 97 della Carta Costituzionale derivi l'impegno di utilizzare al meglio le risorse disponibili alla pubblica amministrazione. Per esigenze serie e ineludibili, tale impegno didattico può essere esteso anche agli altri SSD del corrispondente settore concorsuale, ma non si dovrebbe mai andare al di fuori di questo già largo ambito. Visto l'attuale numero particolarmente elevato di docenti che erogano la propria didattica fuori SSD (vedi il grafico qui sotto, che evidenzia come questo numero sia addirittura cresciuto negli anni), il computo delle necessità didattiche, dal quale derivano in grossa parte le decisioni riguardanti il reclutamento, risulta pure falsato.

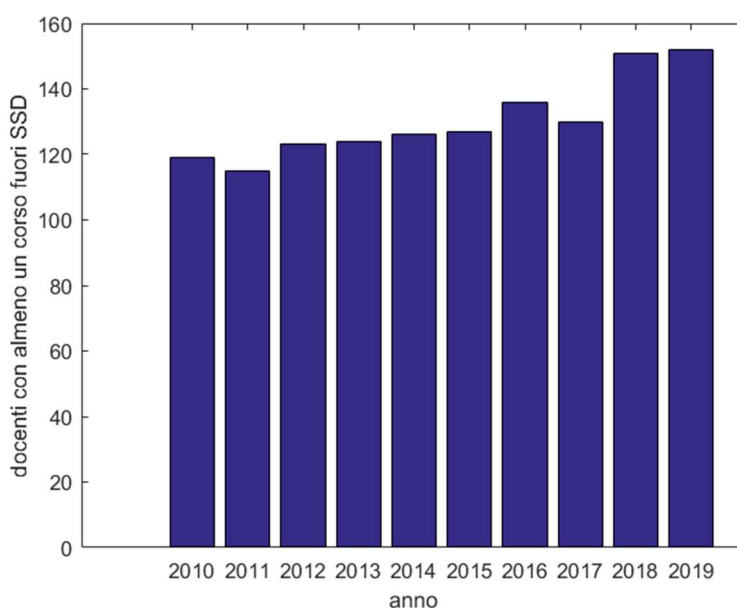


Figura 2: Evoluzione temporale del numero dei docenti di Ca' Foscari che erogano almeno un corso fuori dal proprio Settore Scientifico Disciplinare (SSD).

Questo, in generale, finisce per penalizzare soprattutto i settori disciplinari più piccoli, il che rappresenta non solo un elemento di possibile ingiustizia, ma può finire per distorcere anche lo sviluppo armonioso delle competenze culturali dell'Ateneo. Il conteggio ufficiale della didattica erogata fuori settore dovrà quindi essere rivisto al fine di stabilire le necessità didattiche di ciascuna disciplina. Il problema è certamente più ampio, perché riguarda, in primo luogo, il fatto che, soprattutto negli ultimi anni, molte chiamate sono state determinate piuttosto da esigenze (o visioni) di ricerca, che da necessità didattiche. Ma i corsi di laurea sono inquadrati in regolamenti didattici di ateneo (RAD), di fonte ministeriale, che sono relativamente poco flessibili e quindi, se si privilegia eccessivamente la ricerca nelle chiamate, inevitabilmente si finisce per appesantire la situazione didattica. Pertanto:

♦ Bisogna pensare a una revisione dell'offerta didattica area per area, assicurando a tale riorganizzazione una regia di campus (entità, queste ultime, che vanno potenziate);

◆ È necessario orientarsi verso chiamate eccellenti che non siano però disgiunte dalle necessità didattiche delle diverse aree.

◆ Il nome e il contenuto dei corsi devono essere coerenti con l'SSD ai quali questi vengono ascritti: non ci deve essere appropriazione di temi specifici di un settore da parte di un altro settore. Per questo, i comitati per la didattica di ciascun dipartimento assumono il compito specifico di verificare e di redigere un rapporto dettagliato riguardo alla congruenza succitata. Il Rettore, sulla base delle risultanze delle indagini dei comitati per la didattica, indirizza le misure per l'eventuale eradicazione del fenomeno.

◆ Nell'assegnazione di corsi a docenti esterni all'Ateneo, va verificato preliminarmente il fatto che tutti i docenti interni svolgano i loro corsi nel proprio SSD (vedi appendice 3).

◆ **Il contatto diretto tra studenti e docente è e deve rimanere un momento fondamentale dell'esperienza formativa** universitaria. Va tuttavia riconosciuto al nostro Ateneo di essersi attivato già da tempo e con buon successo per esplorare ed offrire didattica *online*. Questa attività pregressa si è rivelata tra l'altro preziosa per affrontare la situazione senza precedenti che si è verificata a causa della recente pandemia. È quindi auspicabile la continuazione del processo di innovazione della didattica sulla base di un'offerta frontale solida che possa essere integrata, non sostituita, da modalità telematiche. In caso contrario, **il pericolo è quello di incamminarsi verso la strada scoscesa della normalizzazione dell'offerta didattica** che, negli scenari peggiori, potrebbe addirittura essere disfatta e riassembleta a guisa di prodotto industriale. Pertanto, nei prossimi anni:

◆ Si dovrà investire consistentemente sulla qualità dei luoghi e degli strumenti essenziali all'erogazione di una didattica frontale di qualità, inclusi aule, laboratori e attività di stage e attività *extra moenia*.

◆ Si dovrà pure investire oculatamente nell'asestamento di modalità di erogazione didattica *blended* e di *e-learning* così come nella ricerca di nuovi modelli, sempre più *user friendly*, per offrire didattica a distanza. Quest'ultimo aspetto potrebbe rivelarsi particolarmente efficace anche nel conciliare il diritto allo studio con l'accessibilità alle strutture e i problemi di disabilità motoria, oltre che favorire tutta la didattica rivolta al *lifelong learning*.

◆ Le attività del Centro Linguistico di Ateneo (CLA) sono state ridimensionate negli ultimi anni. Questo fatto è discutibile, anche in relazione al prestigio che il Centro ha storicamente avuto nel nostro Ateneo. Le attività del CLA sono strategiche non solo per le finalità proprie di insegnamento delle lingue ai nostri studenti, ma anche per gli sviluppi che ricadono nell'ambito della Terza Missione (vedi sezione 4).

◆ Io mi impegno a prestare la massima attenzione per enfatizzare il ruolo strategico del CLA nella didattica delle lingue sia per l'insegnamento interno, sia per gli aspetti inerenti la Terza Missione.

4. Terza Missione: *l'impronta sociale di una ricerca e di una didattica eccellenti*

◆ Nei prossimi anni, a livello nazionale, molto probabilmente sarà data una maggiore enfasi alle attività di Terza Missione. Per questo voglio prevedere un Prorettore alla Terza Missione. Ai fini del finanziamento ministeriale, la Terza Missione è stata presa in considerazione sin dalla prima VQR (2004-2010), sebbene ad un livello piuttosto sperimentale di definizione e misurazione di diverse categorie. Nel secondo esercizio VQR 2011-2014, invece, è stato richiesto agli atenei un insieme di indicatori di Terza Missione molto più ampio e articolato che è stato utilizzato dai valutatori esperti mediante l'approccio di *informed peer review*.

Secondo la valutazione della VQR 2011-2014, l'ultima per la quale sono disponibili i risultati, (vedi https://www.anvur.it/rapporto-2016/files/Universita/94.Venezia_Ca_Foscari.pdf), l'Ateneo soddisfa solo parzialmente i criteri relativi alla *proprietà gestionale* e all'*imprenditorialità accademica*, mentre ottiene buoni risultati relativamente al soddisfacimento del criterio che si riferisce al *conto terzi*. Un ottimo risultato si registra riguardo alla "*Formazione Continua*" (FC), il che testimonia l'esistenza di una forte capacità di interagire con le richieste che provengono dal territorio.

Nella VQR 2015-2019 si adotterà un criterio valutativo ancora diverso: "Ai fini della valutazione delle attività di Terza Missione: a) **le Università presentano alla valutazione un numero di casi studio relativi ad attività di Terza missione** il cui impatto sia verificabile nel periodo 2015-19 e che, dal punto di vista numerico, siano pari alla metà del numero dei propri Dipartimenti". Bisogna notare che "**I casi studio sono ordinariamente riferiti ai Dipartimenti o strutture assimilabili entro un numero massimo di due per Dipartimento**; qualora l'intervento sia riferibile all'intera Istituzione, il caso studio potrà essere riferito all'Istituzione, con l'indicazione del Dipartimento/i di riferimento" (https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2020/01/Bando-VQR-2015-2019_3_1_2020_formato-accessibile.pdf).

Quindi, **questa volta sono i dipartimenti ad essere chiamati a dimostrare, isolatamente o congiuntamente con altri dipartimenti della struttura, ovvero quali protagonisti di iniziative di Ateneo, di essere in grado di (co)ideare, (co)realizzare e (co)gestire attività significative di Terza Missione**. Invece viene ridotta l'enfasi degli esercizi valutativi precedenti riguardo al raggiungimento di buoni risultati in tutte le categorie identificate quali fondamentali nella definizione dell'attività di Terza Missione. In particolare, la valutazione sarà basata sui seguenti criteri: a) dimensione sociale, economica e culturale dell'impatto; b) rilevanza rispetto al contesto di riferimento; c) valore aggiunto per i beneficiari; d) contributo della struttura proponente, valorizzando l'aspetto scientifico laddove rilevante. Riguardo ai criteri suddetti, **il progetto di Terza Missione da valutare sarà considerato di rilevanza massima se "[...] risulta evidente e molto rilevante l'impatto che ha determinato nel campo d'azione in cui si è sviluppato. Il contributo della struttura proponente risulta determinante nel generare l'impatto. Laddove pertinente emerge anche il forte legame con i risultati della ricerca scientifica della struttura. [...]. L'impatto risulta altamente significativo dal punto di**

vista sociale, economico e culturale, in quanto l'intervento ha creato un significativo valore aggiunto per un'ampia e diversificata platea di beneficiari".

Dalla precedente analisi risulta chiaro che, vista la variabilità degli indicatori proposti nei diversi esercizi di valutazione del passato, ma soprattutto delle diverse filosofie e impostazioni valutative che si sono succedute, solo **un approccio basato sui principi di responsabilità e miglioramento potrà rivelarsi vincente** nei prossimi anni, oltre ad essere coerente con l'impostazione della nostra attività volta al benessere lavorativo e alla prossimità degli obiettivi da realizzare al nucleo delle nostre vocazioni e specializzazioni.

L'azione si articolerà quindi su tre grandi direttrici:

- **l'impegno per una ricerca e per una didattica di eccellenza**, che saranno in ogni caso foriere di importanti ricadute nei diversi settori della Terza Missione: se saremo in grado di offrire più opportunità, più strutture, più laboratori, più voce e incidenza ai nostri docenti e una più efficiente gestione delle attività di ricerca e di didattica, la ricaduta sulla varietà e sull'intensità delle nostre attività di Terza Missione sarà notevole. Si veda al riguardo la sezione 2, dedicata alle proposte attinenti all'attività di ricerca;
- **l'attuazione di una maggiore autonomia dipartimentale** (si veda al riguardo la sezione 1.7, dedicata alle proposte attinenti all'attività e all'autonomia dei dipartimenti) e la previsione, fra le altre cose, di investimenti per una più puntuale gestione e un maggiore supporto delle attività di Terza Missione nei dipartimenti;
- **l'individuazione di grandi linee di intervento di Ateneo**, a ciascuna delle quali verrà assegnato un dipartimento di riferimento.

Pertanto, sulla base di quanto espresso nel presente programma riguardo alla ricerca e alla didattica:

♦ **i dipartimenti saranno incentivati a dotarsi di risorse, personale e strumenti di lavoro adeguati** al fine sia di rendere più incisive attività di Terza Missione già previste all'interno di progetti di dipartimento, sia di includere attività di Terza Missione in progetti che, per mancanza di risorse dedicate, originariamente non ne prevedevano lo svolgimento e per delineare attività dipartimentali di Terza Missione, anche non legate a progetti specifici preesistenti. Nell'individuazione delle attività da supportare, l'azione si ispirerà a determinarne e favorirne la rilevanza nel proprio campo di azione, assicurarne, ove possibile, un forte legame con i risultati scientifici dell'area a cui l'attività si riferisce, potenziarne l'impatto sociale, economico e culturale tramite la creazione di valore aggiunto per un'ampia e diversificata platea di beneficiari. Mi impegno a finanziare questo sforzo dei dipartimenti per garantire, tra l'altro:

1) L'impiego di unità del personale amministrativo allo scopo di seguire efficacemente tutte le attività relative alla Terza Missione per un numero di ore settimanali congruente alle attività in cui il dipartimento è coinvolto;

2) il supporto di docenti appartenenti a diverse aree dipartimentali, da affiancare al delegato dipartimentale, per **costituire una commissione dipartimentale per la Terza Missione**. L'attività della commissione sarà, oltre allo stimolo, alla gestione e alla valutazione delle iniziative interne, quella di coordinamento con il Prorettore alla Terza Missione e quindi con i responsabili delle iniziative di Ateneo;

3) **l'identificazione di possibili forme di premialità** per i docenti che si siano particolarmente distinti nelle attività di Terza Missione;

4) **l'organizzazione di un approccio sistematico all'acquisizione di informazioni** inerenti alle attività di Terza Missione al fine di incrementare la capacità dei dipartimenti di enucleare e registrare facilmente azioni di Terza Missione contemplate o contemplabili nei progetti di loro competenza.

◆ Il **Centro Linguistico di Ateneo (CLA)** svolge già attività riconducibili alla Terza Missione sia per la valorizzazione economica della conoscenza che produce, sia per le ripercussioni che l'insegnamento delle lingue a interni, ma in particolar modo agli esterni, esercita in ambito culturale e sociale.

◆ Bisognerà enfatizzare le attività di insegnamento delle lingue del CLA ad esterni, sia singoli, sia appartenenti a enti e istituzioni (tramite contratti o convenzioni). Al fine di ribadire anche l'aspetto sociale e culturale di tali attività, nell'ambito dell'insegnamento offerto ad adulti bisognerà prevedere per alcuni soggetti anche la gratuità dei corsi o la loro offerta a tariffe molto al di sotto dei prezzi di mercato.

◆ Il Prorettore alla Terza Missione procederà all'individuazione di un numero limitato di "grandi progetti" che nascono da iniziative interne all'Ateneo, riconducibili alla ricerca o alla didattica, ai quali sarà dedicata un'attenzione particolare. Questi "grandi progetti" dovranno possedere i seguenti requisiti: *a)* particolare evidenza e rilevanza dell'impatto nel proprio campo di azione; *b)* legame ampio, palese e dimostrabile con i risultati scientifici o didattici dell'area a cui l'attività si riferisce; *c)* sensibile impatto sociale o economico o culturale, evidente tramite la creazione di notevole valore aggiunto, per una platea di beneficiari il più possibile ampia e diversificata. A tal fine mi riservo, insieme al nuovo Direttore Generale, di valutare l'opportunità di istituire un nuovo ufficio con il ruolo di supportare il Prorettore, contribuire a progettare le attività, coordinare le iniziative dipartimentali e rafforzare i progetti dipartimentali ritenuti di interesse per tutte le aree scientifiche dell'Ateneo.

◆ Sono numerose le iniziative che negli ultimi anni l'Ateneo ha progettato e realizzato direttamente, o che ha contribuito in maniera predominante a progettare e realizzare. Parte di queste iniziative (*Strategy Innovation Forum (SIF), Kids University, Artnight, Venetonight – Researchers' Night, Venice Innovation Week*) compaiono nel Bilancio Sociale 2019 di Fondazione Ca' Foscari come eventi o "Grandi Eventi" di Fondazione. Ai fini del futuro finanziamento ministeriale è quindi essenziale posizionare correttamente il ruolo di Fondazione rispetto alle attività istituzionali dell'Ateneo (vedi sezione 1.8). In ogni caso

bisognerà valutare la rispondenza di tutte le iniziative ed eventi di Ca' Foscari rispetto ai requisiti sopra citati, ai fini di prevederne una prosecuzione ottimale.

5. Internazionalizzazione: *porre basi solide per attrarre studenti e docenti da tutto il mondo*

◆ L'incremento dell'internazionalizzazione dell'Ateneo, per quanto riguarda sia gli studenti, sia i docenti, in fondo non è disgiungibile dal livello della ricerca e della didattica prodotte. E il raggiungimento di un livello di eccellenza, come ho avuto modo di rilevare più volte, deve basarsi soprattutto su *“investimenti ambiziosi, fiducia data ai gruppi e sulla collaborazione e il lavoro collettivo di personale stabile, pagato in misura adeguata alle sue qualifiche, che disponga di mezzi sufficienti, di tempi e di un ambiente di lavoro di qualità”* (parere obbligatorio del CESE, vedi anche il punto 2 e tutti i punti che discutono del miglioramento delle condizioni di lavoro). Pertanto, tutti gli sforzi nella direzione suggerita dal CESE, che ho esposto in questo mio programma rettorale, avranno anche come conseguenza un'accresciuta qualità dei nostri “prodotti” di prima, seconda e terza missione, a cui necessariamente si accompagnerà un accresciuto prestigio dell'Istituzione, con un conseguente incremento dell'attrattività di Ca' Foscari anche a livello internazionale. Molte altre operazioni, alcune di queste già ampiamente praticate dall'Ateneo negli ultimi anni, possono servire da utile corollario al più profondo e strutturale sforzo di rendere il nostro Ateneo *centrale*, per ricerca e didattica, nell'ormai sterminato zoo delle accademie mondiali verso cui si orienta un rinnovato popolo di *clerici vagantes* alla ricerca delle migliori opportunità di formazione. Questo fatto è reso evidente, per esempio, dall'ultima classifica delle università italiane stilata dal CENSIS (vedi <https://www.censis.it/formazione/la-classifica-censis-delle-universit%C3%A0-italiane-edizione-20202021-0>): Ca' Foscari risulta al primo posto, fra le medie università, per l'internazionalizzazione, con un forte distacco (9 punti) rispetto alla seconda classificata. Cionondimeno, gli obiettivi che riguardano l'internazionalizzazione annunciati nel piano strategico di Ateneo 2016-2020 non sembrano essere stati appieno realizzati. Vanno bene quindi le iniziative poste in essere negli ultimi anni, particolarmente per quel che riguarda la grande attività dell'Ateneo nell'intercettare i titolari delle borse di studio *Marie Curie* e nell'attrarre studiosi vincitori di progetti *ERC* (con la condizione però che le figure individuate siano funzionali alla crescita del sistema, come ho indicato precedentemente, e non siano piuttosto sacrificate sull'altare – come si è visto, spesso fasullo – dei *ranking* da scalare...), ma una grossa enfasi andrà posta, nei prossimi anni, alla crescita delle strutture e delle possibilità di fare ricerca e didattica di altissimo livello: il risultato sarà senz'altro maggiore.

◆ Molto però si può e si deve fare anche sul piano dell'offerta agli studenti. Negli ultimi anni l'Ateneo, grazie soprattutto al fatto che la sua offerta formativa ora contempla corsi di laurea i cui insegnamenti sono tenuti in lingua veicolare, ha aumentato il numero dei suoi studenti internazionali. Tale sviluppo va ulteriormente incoraggiato potenziando l'insieme degli strumenti che consentono agli studenti internazionali una più felice integrazione nel tessuto della *civitas* universitaria. Il nostro **Ateneo deve avere l'ambizione di realizzare il diritto allo**

studio globale, irrobustendo anzitutto il quadro degli interventi finanziari: oggi, per esempio, uno studente extra-UE, se è fuorisede, può sperare di ottenere una borsa di studio di poco più di 5000 euro annuali, ai quali tuttavia bisogna sottrarre la trattenuta di circa 600 euro per la mensa “ESU” e, nel caso, 1500 euro circa per l'alloggio “ESU”. Quel che rimane non è davvero sufficiente a garantire allo studente internazionale una vita universitaria dignitosa, interamente dedicata agli studi. Senza contare i problemi logistici e organizzativi che egli deve affrontare qualora sia costretto a trovarsi un alloggio a Venezia o dintorni in maniera autonoma, considerata anche la difficoltà di ottenere un regolare contratto di locazione in un mercato degli affitti, troppo spesso selvaggio e irregolare, che penalizza in modo ancora più accentuato lo studente internazionale che non possiede punti di riferimento e di garanzia. Il discorso si estende anche agli studiosi internazionali (per esempio vincitori di progetti *Marie Curie* o *ERC*): analogamente a quanto affermato rispetto alla residenzialità studentesca (vedi sezione 8.2) è fondamentale:

- a) favorire, tramite un sistema di prezzi calmierati, l'accesso della “Residenza Santa Marta” agli studenti internazionali;
- b) elaborare un progetto in cui **l'Ateneo si faccia promotore della stipula diretta di contratti di locazione triennali** per poi assegnare le abitazioni agli studenti e agli studiosi internazionali che scelgono la nostra sede per portare avanti i loro progetti.

◆ Un forte investimento nella residenzialità è necessario anche da questo punto di vista, per aumentare il nostro grado di attrattività per gli studenti e per gli studiosi internazionali (vedi pure il punto successivo, dedicato agli spazi).

◆ Ma diritto allo studio globale significa anche **un ulteriore investimento su tutte le strategie che minimizzino le difficoltà nell'approccio interculturale**. Bisognerà rafforzare le attività di *Ca' Foscari School for International Education* in termini di insegnamento della lingua italiana e di corsi di orientamento per assicurare agli studenti internazionali un più efficace ambientamento e per consentire loro una frequenza più soddisfacente dei corsi universitari.

◆ **Occorre rafforzare il servizio di tutoraggio** per gli studenti internazionali, distribuito nelle sue funzioni fra livello centrale e dipartimentale: le specifiche proprietà dell'educazione universitaria in Italia richiedono, in alcune fasi, una assistenza continua, che potrebbe giovare, ancora di più di quanto accada oggi, della fattiva collaborazione degli studenti nazionali, andando così a **costruire una comunità studentesca che accolga la complessità e la ricchezza delle esperienze globali**.

6. Gli spazi dell'Ateneo: *un luogo adeguato per ciascuna sede universitaria*

◆ Trovo corretta la direzione in cui si è mosso il nostro Ateneo in questi ultimi anni, volta a realizzare dei “campus” corrispondenti a ciascuna macroarea disciplinare: Economica, Linguistica, Scientifica, Umanistica. Purtroppo, l'operazione è ancora incompiuta, in particolare per l'area linguistica, che si trova spezzata in più edifici. Il problema sussiste anche per la biblioteca dell'area linguistica che ancora non ha trovato uno spazio unico. La soluzione finora prevista dovrebbe essere quella di collocare l'intera area linguistica nel complesso delle “Terese” sacrificando l'edificio storico di San Sebastiano. È noto però che la capienza delle “Terese” non è sufficiente per accogliere anche la biblioteca. D'altronde anche l'area umanistica è in sofferenza, sia per gli spazi troppo ristretti, sia per l'inadeguatezza degli edifici che male si prestano alle funzioni di campus universitario.

Bisognerà individuare ulteriori spazi in centro storico che diano dignità e funzionalità operativa alle aree linguistiche e umanistiche che attualmente risultano essere inadeguate all'idea di campus universitario.

◆ La delicatezza della situazione richiederà notevoli sforzi dal punto di vista dell'impegno, sia progettuale, sia economico. In questo senso è mia intenzione assicurare uno sforzo particolare con il necessario aiuto della figura del Prorettore agli spazi, alla residenzialità e al rapporto con la città, che intendo istituire.

◆ Un problema specifico riguarda le attività universitarie di Ca' Foscari a Treviso. Nel corso degli anni il progressivo minor impegno di Fondazione Cassamarca ha provocato una sorta di gioco al ribasso che ha posto delle condizioni sempre più critiche per il nostro Ateneo.

◆ Io credo che vada valutata l'ipotesi di spazi alternativi a Treviso, con la condizione che soddisfino pienamente le esigenze del nostro Ateneo.

◆ Intendo, però, prendere in considerazione anche l'ipotesi di trattare con diversi interlocutori al fine di spostare i corsi di laurea “trevigiani” in un contesto prettamente veneziano, ad esempio a Mestre, a Marghera o al Lido di Venezia.

7. I lavoratori: dal loro benessere dipende il successo dell'Ateneo

7.1 Personale docente e ricercatore: più rispetto per la qualificazione e più attenzione a una valutazione equa

◆ Se vogliamo rendere il nostro ambiente di lavoro davvero di qualità e attraente per chi ci vive da anni, ma anche e soprattutto per le nuove generazioni di studiosi che intendano farne il proprio luogo di attività, dobbiamo impegnarci a sviluppare un contesto dove, più che la concorrenza tra le persone, si respiri un clima di fiducia e di collaborazione, dove il lavoro collettivo divenga un formidabile strumento di promozione dei singoli, dove investimenti lungimiranti rendano possibile il dispiegamento di tutte le potenzialità presenti e non ne frustrino alcuna. Su questa via, io **mi impegno ad abbattere i molti ostacoli che ancora si frappongono al raggiungimento della serenità, della concentrazione e della motivazione necessarie al nostro fine.**

Pertanto:

◆ per ciascun ordinario e associato, **si preveda un limite massimo di 120 ore di impegno annuale in didattica frontale, mentre per i ricercatori a tempo indeterminato e per quelli a tempo determinato di tipo a e di tipo b, quando dovuto, questo limite scenda a 60 ore.** Se questi limiti non vengono rispettati, è chiaro che si pone un ostacolo al reclutamento di giovani studiosi oltre che al positivo svolgimento dell'attività scientifica dei singoli. Le ore eccedenti le 120/60 ore vanno comunque compensate adeguatamente. A questo fine va modificato il regolamento per l'autocertificazione e verifica compiti didattici e di servizio agli studenti (vedi appendice 4).

◆ **Si preveda di concentrare, se possibile e se desiderato dal docente, tutta l'attività di didattica frontale in un semestre,** in modo da consentire la più ampia libertà di ricerca nel semestre libero dalla didattica frontale, agevolando così anche la possibile permanenza dei docenti presso altre università o enti di ricerca, italiani o stranieri.

◆ Ciascun docente ha diritto/dovere di autocertificare liberamente il proprio impegno didattico, senza dover per forza far riferimento ad uno schema predefinito, vedi appendice 4.

◆ Come sottolineato precedentemente, ogni docente ha il diritto/dovere di insegnare nell'ambito specifico delle proprie conoscenze, come definite dalla declaratoria del SSD di appartenenza. Quando, per motivi eccezionali e di breve durata, si debba derogare da tale principio, allora al docente, che viene così ad essere gravato di un carico eccezionalmente stressante, deve essere riconosciuto un bonus. Fra le altre cose, la valutazione degli studenti, se inferiore alla media di area, in questo caso non deve penalizzare in alcun modo il docente.

◆ **Ogni docente va valutato correttamente per la propria attività di ricerca.** Questo richiede il superamento delle pastoie della bibliometria e del conteggio (semi)automatico dei prodotti

di ricerca che gravano oggi sul sistema di valutazione: quale giovane studioso potrà dedicarsi a idee davvero innovative, provocatorie, controcorrente, se questo fatto potrebbe comportare la propria prematura espulsione dal sistema o comunque porre un grosso ostacolo alla propria progressione di carriera? Da queste riflessioni appare chiaro come uno strumento, nato al fine di riconoscere il merito dei singoli, si sia trasformato o rischi di trasformarsi in una formidabile arma di normalizzazione e di controllo, soprattutto per le giovani generazioni di studiosi. Niente di più pericoloso per la scienza e per la cultura in generale! Da ciò segue che, fatti salvi i vincoli imposti dalla regolamentazione nazionale, le progressioni di carriera debbono basarsi su un'analisi ragionata dei risultati complessivi ottenuti dal singolo docente, al di là dei vincoli bibliometrici e/o numerologici imposti dall'alto. Un rischio particolare che si è riscontrato più volte in diverse realtà accademiche è che possa essere la forza di un certo settore disciplinare, più che quella del singolo, a determinare le scelte dell'Ateneo. Questo fatto può però porre un serio ostacolo al raggiungimento dei legittimi obiettivi di promozione del personale. In particolare, nella valutazione dei risultati ottenuti e soprattutto nelle procedure per l'avanzamento di carriera, vanno fatte distinzioni tra i diversi SSD dei docenti interessati, perché non può essere attribuito alcuno standard univoco alle diverse discipline. Inoltre, vanno considerati preponderantemente i meriti scientifici dei candidati che si riferiscano alle pubblicazioni, ai progetti competitivi e all'attività didattica svolta. Tutti i risultati che derivano invece da assegnazioni, nomine o incarichi attribuiti non su base competitiva, ma fiduciaria, devono giocare un ruolo più che marginale nelle procedure in questione.

◆ **Bisogna valutare la possibilità di introdurre un limite massimo alla permanenza dei docenti in una determinata fascia** (ricercatore o associato), nel caso di possesso del requisito dell'abilitazione alla fascia superiore.

◆ **Ogni docente ha diritto a operare in spazi e attraverso strumenti adeguati alle proprie necessità.** Pertanto, nella loro distribuzione, al primo posto debbono essere poste le legittime esigenze di ciascun ambito disciplinare. **Bisogna conoscere esattamente quali sono gli spazi assegnati a ogni docente e a ogni gruppo.** L'analisi di questa ricognizione, il cui svolgimento sarà demandato all'iniziativa di ogni singolo dipartimento, da concludersi entro tre mesi dall'insediamento del nuovo Rettore, deve portare a una più equa ripartizione degli spazi. Particolare attenzione deve essere data ai casi di occupazione di spazi da parte di enti esterni all'Ateneo, ai quali verrà richiesto, entro un anno solare a partire dalla conclusione dell'indagine sopra descritta, di completare la restituzione degli spazi alla fruibilità dell'Ateneo, qualora ve ne sia la necessità.

◆ **L'anno sabbatico sarà incentivato.** Ogni professore di prima o di seconda fascia ha diritto a trascorrere presso un'altra istituzione di ricerca internazionale un anno ogni cinque anni di servizio effettivo a Ca' Foscari, senza soverchie limitazioni o procedure complesse. L'anno sabbatico è, da sempre, uno strumento formidabile per garantire la formazione continua dei nostri docenti e non deve essere visto con sospetto. Bisogna, al contrario, prevedere un incentivo economico, nei limiti delle possibilità finanziarie dell'Ateneo, per chi ha il coraggio

di mettersi in gioco e di trascorrere un lungo periodo all'esterno del proprio normale ambito di vita e di lavoro, spesso affrontando disagi e costi notevoli. I periodi di aspettativa per l'anno sabbatico debbono essere cumulabili, per permettere ai docenti interessati di trascorrere fino a due anni consecutivi in istituzioni estere qualificate. Di solito, l'anno sabbatico porta una dote di contatti, amicizie, stimoli nuovi che si concretizzano in un aumento dell'attività di ricerca e progettuale del docente e quindi in un maggior prestigio dell'Ateneo.

◆ Ogni ricercatore ha diritto a usufruire del congedo per giustificate ragioni di studio o di ricerca scientifica, da svolgersi in Italia o all'estero, per la durata di un anno solare, prorogabile sino a due anni. Valgono qui le stesse considerazioni che riguardano l'anno sabbatico.

◆ A tal fine va modificato profondamente il regolamento sui congedi per motivi di studio e di ricerca del personale docente per adeguarlo alla visione di crescita e di benessere dei lavoratori esplicitata qui sopra.

◆ Il congedo straordinario per l'assistenza di familiari disabili (legge 104/92) non deve essere in alcun modo osteggiato o ostacolato. Ogni docente con familiare disabile ha diritto, come ogni altro lavoratore, a fruire di detto congedo senza che ciò vada a influire in alcun modo sulla sua carriera.

◆ **L'attribuzione degli scatti stipendiali tornerà ad essere una procedura semplicissima e lineare.** A chi ha ottenuto una valutazione positiva della propria relazione triennale (o biennale nel prossimo futuro), deve essere riconosciuto prontamente e senza inutili lungaggini burocratiche, quindi con una procedura "a sportello", lo scatto previsto dalla normativa nazionale. Attualmente, la procedura si attiva una volta l'anno con riferimento all'anno solare precedente, per cui può succedere che anche dopo 18 mesi dalla maturazione del diritto lo scatto non sia ancora stato assegnato. In ogni realtà lavorativa, un punto fondamentale per garantire il benessere di chi in tale contesto vive e opera è quello di riconoscere e premiare il merito dei dipendenti. L'università italiana, purtroppo, ha assistito per anni ad una campagna di screditamento nei confronti dei propri risultati e del proprio personale, che, congiuntamente ad una decrescita dei fondi dedicati alla ricerca, ha costituito anche l'alibi per giustificare un trattamento salariale sempre meno vicino agli standard internazionali, ai quali paradossalmente il sistema vorrebbe avvicinarsi. Da ciò consegue che ogni sforzo va fatto per assicurare a tutti i docenti, ma soprattutto ai ricercatori, un salario adeguato (vedi appendice 4).

◆ **Bisogna limitare ogni forma di controllo che non sia quella, prevista dalla legge, di valutazione dei risultati ottenuti**, fatti salvi gli obblighi, per tutti i docenti, di tenere personalmente e puntualmente le lezioni loro assegnate. Il lavoro del docente universitario è particolare: esso non è legato ad un orario definito (non viene pagato "a ore"), ma allo svolgimento di determinati compiti di ricerca e didattici. In questo status particolare, negli ultimi anni, sono stati letti degli anacronistici privilegi del docente, ma in tale frettolosa analisi è stato dimenticato che tale status comporta un impegno particolare, proprio perché il compito non è assolto semplicemente assicurando la propria presenza sul posto di lavoro per

un numero sufficiente di ore, ma, al contrario, deve essere dimostrato attraverso i risultati raggiunti.

♦ Sarà profondamente modificato il “Regolamento per l’autocertificazione e la verifica dei compiti didattici e di servizio agli studenti dei professori e ricercatori ai sensi dell’art. 6 comma 7 della Legge n. 240/2010”: l’autocertificazione torni ad essere quello che lo stesso termine suggerisce e cioè una certificazione che il lavoratore compie, senza vincoli esterni, riguardo alla natura e alla durata delle proprie attività, assumendosi la responsabilità delle proprie affermazioni.

♦ **Mi impegno a vietare la pratica dell’uso delle VQR nelle decisioni che riguardano gli individui.** La VQR, operata dall’ANVUR, è stata pensata per la valutazione delle strutture, giammai dei singoli studiosi. Nonostante questo divieto, più volte affermato ufficialmente, essa viene usata comunemente per stabilire la bontà del collegio dei docenti dei dottorati di ricerca e, ancora meno comprensibilmente, per determinare la graduatoria nelle progressioni di carriera. **Bisogna dunque riportare nel suo legittimo ambito di applicazione questo strumento** che ha tra l’altro ampiamente mostrato i propri limiti e, dalla sua introduzione, ha subito continui mutamenti, a volte addirittura *a posteriori*.

♦ **Le norme regolamentari che si riferiscono alla partecipazione dei docenti ai consigli di dipartimento verranno allentate.** Al fine di un giudizio positivo nella valutazione triennale, sarà sufficiente la partecipazione ad almeno la metà dei consigli di dipartimento. La mancata partecipazione, causata dall’espletamento concomitante di altri compiti istituzionali, sarà considerata presenza a tutti gli effetti. Prima che queste norme molto restrittive fossero introdotte, l’organizzazione degli Atenei era di solito articolata in facoltà e dipartimenti, e ognuno di questi due centri organizzativi e decisionali era dotato di una sua assemblea le cui delibere erano vincolanti per il funzionamento della macchina. Eppure, non vi erano soverchi casi di *impasse* dovuti alla mancanza del numero legale. Da ciò consegue che il motivo dell’inasprimento delle regole non sembra dettato da una legittima esigenza di funzionalità, che è ovviamente necessaria, ma piuttosto da un intento di controllo.

♦ I docenti e il personale tutto hanno diritto a conoscere con larghissimo anticipo le date e gli orari degli appuntamenti istituzionali. Ogni cambiamento di data o di orario, ancorché giustificato, comporta automaticamente la giustificazione dell’eventuale assenza del lavoratore, il quale ha diritto a organizzare le proprie attività private in maniera razionale. Inoltre, il materiale necessario per i lavori dei vari consigli e collegi deve essere messo a disposizione degli afferenti con largo anticipo (di norma non meno di cinque giorni lavorativi).

7.2 PTA e CEL, o PABiLiT: *più rispetto e attenzione a chi pone le basi operative del nostro successo*

♦ Tutte le persone che lavorano nel nostro Ateneo sono semplicemente “personale universitario” e quindi una visione tassonomica dei ruoli risulta molte volte impropria e inadeguata a comprendere i processi che avvengono all’interno dell’università e il loro

funzionamento. Certo, le modalità e le funzioni sono diverse, ma già la definizione “Personale Tecnico Amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici, spesso ridotta in PTA e CEL, è riduttiva in quanto non comprende, ad esempio, il personale che lavora nelle biblioteche e negli archivi. Se si volesse descrivere correttamente tutta la categoria, allora bisognerebbe parlare di personale universitario con funzioni amministrative, bibliotecarie, linguistiche, tecniche, definizione che potrebbe essere racchiusa nell’acronimo: *PABiLiT*. Parliamo allora di PABiLiT.

Come ho avuto modo di illustrare precedentemente, l’exasperazione della ricerca dell’immagine, il culto della velocità, insomma il modello di crescita dell’Ateneo, implementato a mio modo di vedere senza un’adeguata considerazione della sostenibilità, sul lungo termine, di un numero sempre maggiore di studenti e di un numero sempre maggiore di docenti, va profondamente rivisto.

Anche perché il PABiLiT, alla lunga non riuscirà più a far fronte all’enorme aumento di lavoro che a questa crescita è associato. Dobbiamo essere grati al PABiLiT: il suo grande spirito di responsabilità è stato capace di portare avanti la macchina nonostante tutto, anche con carichi di lavoro pesantissimi, spesso senza un adeguato riconoscimento economico e sociale degli enormi compiti svolti.

La consapevolezza di questo grande impegno che ha dimostrato e dimostra ogni giorno deve tradursi in misure concrete per migliorare la situazione del PABiLiT.

◆ **Le decisioni che riguardano il PABiLiT verranno concordate e non più contrattate.** Bisogna dunque evitare che tali decisioni vengano imposte dall’alto. Esse vanno concordate con i soggetti che costituzionalmente rappresentano i lavoratori, ovvero le organizzazioni sindacali e le rappresentanze sindacali unitarie.

◆ La valutazione del PABiLiT non si baserà su criteri e prestazioni che non dipendono dall’attività specifica svolta dagli stessi.

◆ Per assicurare il massimo benessere a questa fondamentale categoria di lavoratori dell’Ateneo, mi impegno a **privilegiare le Progressioni Economiche Orizzontali (PEO) con graduatorie trasparenti basate su criteri di anzianità lavorativa** e valutazione del lavoro svolto e ad allocare a tal fine maggiori risorse economiche, nei limiti di legge. Attualmente, una legge molto discussa prevede che solo il 50% degli aventi diritto possa usufruire della PEO. Nell’auspicio che tale normativa possa essere superata, bisognerà operare in modo che chi non ottiene l’avanzamento in una tornata, se meritevole, lo possa sicuramente conseguire nella tornata successiva.

◆ I concorsi per le Progressioni Economiche Verticali (PEV) vanno sostenuti. Essi devono avvenire nel pieno rispetto delle norme e su una avveduta conoscenza delle esigenze di tutte le strutture. I concorsi sono recentemente ripresi con modalità che hanno suscitato molte discussioni. In quest’ambito, bisognerà preliminarmente avviare un proficuo confronto con i sindacati sull’organizzazione dell’Ateneo, sui fabbisogni e sui regolamenti già adottati. Il

principio ispiratore deve essere quello, qui più volte affermato, della massima trasparenza, democrazia e assoluto rispetto della dignità e dei diritti dei lavoratori.

♦ **Bisogna istituire una banca dati delle competenze**, in modo da poter individuare le persone giuste al posto giusto e offrire a tutti un'attività lavorativa attinente il più possibile alla propria qualificazione e, quando possibile, ai propri desideri.

♦ **Le forme di sostegno economico al PABiLiT saranno riviste e ampliate.** Nel periodo di pandemia, lo smart working ha comportato per molti delle cospicue spese supplementari, di natura varia (computer, stampanti, toner, carta ecc., quando non forniti dall'Ateneo), sostenute direttamente dal personale per potere essere operativo, mentre l'Ateneo risparmiava su diverse voci legate al costo del personale (elettricità, pulizie, buoni mensa ecc.): bisognerà prevedere la compartecipazione dell'Ateneo a tali spese fatte dal personale. A tal fine dovrà essere garantito un buono tipo "Amazon" abbandonando, quando sarà possibile, l'attuale soluzione "Edenred", piuttosto macchinosa. Il buono deve coprire un paniere ampio (dall'elettronica alla cultura) anche per consentire l'adeguamento delle attrezzature informatiche personali ai fini dello *smart working*. Bisognerebbe tenere separati i buoni che riguardano acquisti più velleitari dalle spese direttamente collegate alle necessità del lavoro, come i rimborsi degli abbonamenti ai trasporti o agli asili nido. Pertanto, dovranno essere ripristinati i rimborsi diretti per le tipologie già previste nel 2018 (trasporti, istruzione, salute, asili nido, aiuti per i figli a carico). Bisogna rivedere i criteri di rimborso dell'assicurazione sanitaria: così come sono non sembrano pienamente soddisfacenti. Bisogna rivedere, traendo anche ispirazione da ciò che avviene in altri atenei nazionali, le politiche che riguardano i buoni mensa. Questi sono divenuti in realtà una sorta di salario accessorio che, molto spesso, gioca un ruolo fondamentale nelle economie delle famiglie dei lavoratori. **Una estensione o un aumento del valore** di questo strumento al di là di quanto oggi previsto dai regolamenti di Ateneo devono essere almeno esplorati.

♦ **Lo smart-working va ulteriormente esteso e incentivato, a patto che non si trasformi in una perdita, diretta o indiretta, di salario o in un inasprimento delle condizioni di lavoro** per il personale, che comunque ha diritto alla preservazione del proprio spazio lavorativo a Ca' Foscari.

♦ **La reperibilità del PABiLiT va onorata con una remunerazione dignitosa e congrua** alla responsabilità e al disagio che questo servizio comporta. Nei casi in cui le esigenze di servizio rendano necessaria la reperibilità notturna o festiva dei lavoratori, a questi **deve essere riconosciuta un'indennità congrua** al sacrificio che sono chiamati a operare e comparabile alle indennità riconosciute in altri ambienti lavorativi.

♦ Da molte parti si teme l'inasprimento delle regole che riguardano gli orari di servizio e i sistemi di controllo delle presenze. Al contrario, **questi devono essere resi il più possibile flessibili e rispettosi dei bisogni dei lavoratori, naturalmente nella garanzia della qualità dei servizi.**

♦ **Va istituito**, su base volontaria e supportata da incentivi economici, un *“Erasmus interno”* per uno scambio semestrale (oppure articolato su alcuni giorni al mese) del PABiLiT dagli uffici centrali ai dipartimenti e viceversa: spesso, vedere le cose da un altro punto di vista può portare a una risoluzione dei conflitti e rendere molte attività meno stressanti.

♦ Alla luce del marcato aumento del numero dei docenti afferenti ai singoli dipartimenti e dell'estremo aumento delle attività amministrative registrato negli ultimi anni, andrà **rivista la ripartizione dei PO fra docenti e PABiLiT**.

♦ **Intendo applicare da subito il principio della rotazione degli incarichi a livello dirigenziale**, con riferimento sia alle cariche, sia ai soggetti, in ottemperanza alle direttive dell'ANAC. Il principio della rotazione dovrà prescindere dalla valutazione dei soggetti, in quanto non è legato al concetto di efficienza del singolo, ma a quello più ampio di efficienza dell'amministrazione stessa. In particolare, per i dirigenti il principio della rotazione risponde alla necessità che non si acuiscano possibili criticità con conseguente rischio di inefficienze. Per quei ruoli dirigenziali con caratteristiche di alta specificità, per cui la rotazione creerebbe disfunzionalità, proporrò pratiche di mutuo controllo fra i dirigenti medesimi. È chiaro che, nel gestire i processi di rotazione, dovrà essere prestata estrema attenzione affinché non venga pregiudicato il funzionamento della macchina amministrativa dell'Ateneo.

7.2.1 Per quanto riguarda le biblioteche e l'archivio

♦ Le biblioteche sono uno dei servizi principali per studenti, ricercatori e docenti, fondamentali per la didattica e la ricerca. Negli ultimi anni il settore digitale è divenuto preponderante. La digitalizzazione dei testi e delle opere già inserite nel patrimonio librario è senz'altro opportuna ai fini della diffusione delle conoscenze. Non è corretto, viceversa, privilegiare eccessivamente l'acquisto di testi e riviste elettronici rispetto a quelli cartacei.

♦ **È necessario, pur senza rinunciare alle nuove tecnologie, riaffermare il ruolo fondamentale delle biblioteche**, legato al prestito e alla consultazione dei testi. In questo contesto, va rafforzato l'impegno per sale di lettura più adeguate e un'assistenza sempre più competente e attenta agli utenti.

♦ Le biblioteche si trovano in una situazione di sofferenza anche per quanto riguarda il personale: per troppi anni non è stata prevista l'assunzione di personale bibliotecario. **È necessario riequilibrare la situazione e assumere personale sufficiente e adeguato alla complessità dei servizi**.

♦ **Bisogna riaffermare il ruolo per cui è stata realizzata la sede di Ca' Foscari Zattere (CFZ)**, cioè quello di essere una biblioteca aperta a tutti, anche alla cittadinanza, e una sede di iniziative, realizzate da studenti e da ricercatori, e offerte alla città, anche per le potenziali ricadute sull'attività dell'Ateneo nella Terza Missione (vedi sezione 4).

♦ Il Fondo Storico di Ateneo, comprendente la Biblioteca antica e l'Archivio Storico, è il servizio che gestisce e rende accessibile a tutti il patrimonio storico-culturale e archivistico

dell'Ateneo; ha funzioni di valorizzazione, conservazione e accessibilità della memoria storica e delle radici su cui si fonda il nostro Ateneo. Appartengono al Fondo Storico opere di particolare pregio, tra cui cinquecentine, portolani, carte geografiche antiche e volumi del Settecento. **È necessario porre particolare attenzione alla tutela e alla conservazione delle opere di pregio appartenenti al Fondo Storico. Tutela e conservazione non devono però inibire, ove possibile, la consultazione delle opere stesse** che, viceversa, dovrà essere promossa per far conoscere e apprezzare questi tesori presso la comunità cafoscarina e la cittadinanza (vedi sezione 4).

7.2.2 Per quanto riguarda i CEL

◆ Sul piano economico l'unica soluzione che chiuderebbe definitivamente il ciclo infinito di contenziosi, iniziato da tempo immemorabile, è quella di recepire il parametro economico del ricercatore confermato a tempo definito come previsto dalla legge del 20 novembre 2017 n. 167 art. 11 per gli ex Lettori assunti ai sensi della legge 382/80, dal momento che i CEL assunti ai sensi della legge 236/95 svolgono esattamente la stessa attività di insegnamento delle lingue nelle università italiane, proprio come gli ex Lettori. Ma l'obiettivo ancora più importante è quello di **dare definitivamente dignità professionale a questi lavoratori** che svolgono un'attività prevalentemente didattica nell'insegnamento delle lingue, attività derubricata attualmente come "esercitazioni linguistiche" con l'intento di caratterizzare il loro profilo come "esercitatore".

Pertanto:

◆ mi impegno a sostenere e promuovere presso la CRUI una soluzione equa e dignitosa per i CEL e, nello specifico, farò il possibile per ottenere nel contratto nazionale il riconoscimento del profilo di insegnante universitario di madrelingua con il trattamento economico del ricercatore confermato a tempo definito.

◆ **Mi impegno a diminuire il numero dei contratti di didattica integrativa**, limitandoli a lingue particolari e a procedere a nuove assunzioni di CEL per le lingue con maggiore affluenza. Nell'ambito dell'insegnamento delle lingue è infatti preoccupante l'ampio utilizzo di collaborazioni di didattica integrativa, che può creare risvolti negativi anche sul fronte della qualità della "esercitazione linguistica", perché il contratto di collaborazione di didattica integrativa non garantisce continuità (lo studente che termina a settembre/ottobre non sa se avrà lo stesso insegnante a gennaio dell'anno successivo).

◆ Il fatto che i CEL siano considerati alla stregua del PTA pone diversi problemi e ostacoli all'efficienza del loro lavoro e alla serenità dei lavoratori stessi. Fra questi un punto importante riguarda l'orario quotidiano e settimanale, che non può essere il medesimo del PTA, considerata la specificità del lavoro dei CEL, che svolgono attività didattica. Pertanto, **bisognerà prevedere delle condizioni adeguate per l'orario quotidiano e settimanale dei CEL**, in modo da evitare che queste figure professionali siano sottoposte ad uno stress eccessivo e ingiustificato.

♦ D'altra parte, ai CEL non viene riconosciuto il diritto ai buoni mensa. **Io mi impegno a trovare soluzione a questo problema.**

♦ Le assegnazioni degli incarichi di traduzione e di revisione di testi in inglese e dall'inglese saranno affidate prioritariamente ai CEL, con il loro consenso, tramite il Centro Linguistico di Ateneo (CLA) e al di fuori dei compiti istituzionali già previsti per loro e quindi con un congruo compenso aggiuntivo. L'Ateneo ha affidato a una ditta esterna questo servizio. Io sono del parere che esso possa essere svolto in maniera competente ed efficiente dai nostri collaboratori ed esperti linguistici.

♦ Le attività del CLA sono state ridimensionate negli ultimi anni. Questo fatto è per me inspiegabile, anche in relazione al prestigio che il Centro ha storicamente avuto nel nostro Ateneo. Come detto, le attività del CLA sono strategiche non solo per le finalità proprie di insegnamento delle lingue ai nostri studenti, ma anche per gli sviluppi che ricadono nell'ambito Terza Missione (vedi sezione 4). Pertanto, **io mi impegno a riportare il CLA a un ruolo di maggiore impatto sia interno che esterno.**

7.3 Personale in appalto (pulizia, vigilanza e front office): *pienamente nella comunità cafoscarina*

♦ Mi impegno a tutelare i diritti delle lavoratrici e dei lavoratori impiegati nei *front-office*, nei servizi di pulizia, di vigilanza, ecc. Questi lavoratori aprono e chiudono le strutture universitarie, le puliscono, le sorvegliano, accolgono l'utenza, supportano la didattica. Sono il "biglietto da visita" di Ca' Foscari, svolgono servizi strategici e strutturali: sono, o meglio dovrebbero essere, componenti a pieno titolo della comunità cafoscarina. Nel passato, troppo spesso sono stati vittime di fenomeni di sfruttamento e addirittura i loro stipendi sono stati a rischio nel disinteresse dei più. Per il futuro non dovrà più essere così: dobbiamo sentire questa fondamentale categoria di lavoratori come parte integrante del nostro organico.

8. Gli Studenti: *il futuro della nostra società*

8.1 Dottorandi di ricerca: *fare il massimo per la prossima generazione di ricercatori*

◆ La congiuntura internazionale del *covid-19* ha costretto la maggior parte dei dottorandi a un'interruzione delle proprie attività. Nel mondo della ricerca, sono i dottorandi i soggetti più colpiti, a causa della precarietà della loro fonte di reddito. L'art. 236 del decreto n. 34/2020 (il cosiddetto *Decreto Rilancio*), prevede una proroga del periodo di dottorato e della borsa di studio non superiore a due mesi per gli studenti che terminano il dottorato nell'anno accademico 2019/2020 (cioè il 33° ciclo per i dottorati di durata di tre anni e il 32° ciclo per dottorati della durata di quattro anni o con sospensione), mentre non si fa cenno a quelli degli altri cicli e a quelli senza borsa.

◆ Io mi impegno a prestare particolare attenzione alla situazione dei dottorandi sia per quel che riguarda il momento particolare di crisi legato alla pandemia, sia, più in generale, per il prossimo futuro.

◆ La prima azione da intraprendere sarà il **monitoraggio delle condizioni di vita e di ricerca dei dottorandi a Ca' Foscari** attraverso questionari in forma anonima e attraverso incontri con i rappresentanti dei dottorandi. Da questi discenderanno i conseguenti interventi.

◆ Inoltre si deve **restituire al dottorando il proprio ruolo più autentico: imparare a fare ricerca attraverso la ricerca**. Recentemente sono state rese obbligatorie per i dottorandi, all'interno del loro piano formativo e di ricerca, 40 ore di attività di didattica integrativa. La formazione dei dottorandi deve essere modulata in base allo specifico progetto formativo elaborato dal Collegio dei Docenti, che non necessariamente include attività espressamente didattiche. In ogni caso **l'attività didattica dei dottorandi sia finalizzata alla loro formazione e non alle esigenze dei corsi di laurea di riferimento**.

8.2 Studenti di lauree triennali, magistrali e master: *investire di più sul diritto allo studio*

◆ La linea guida è semplice: **investire sul diritto allo studio**. Quest'anno una parte non trascurabile degli studenti idonei ha corso il rischio di non ricevere la borsa per il diritto allo studio. **Io mi impegno affinché tutti gli studenti meritevoli e bisognosi possano ottenere questo strumento economico-finanziario indispensabile per la loro carriera studentesca**.

◆ **Il compenso dei collaboratori studenteschi va incrementato**, dal momento che esso rappresenta non soltanto una retribuzione per il lavoro svolto, ma anche una forma di sussidio per gli studi universitari. Un aumento è necessario anche per rimanere concorrenziali con altre

forme di lavoro precario che gli studenti potrebbero svolgere all'esterno, il che rappresenterebbe una perdita di preziose risorse interne.

♦ **Sarà istituito un tavolo permanente studenti-Rettore**, su base trimestrale, per analizzare, discutere e affrontare i problemi concreti degli studenti.

♦ Le norme che riguardano gli studenti saranno avvicinate, per quanto è possibile, alla carta dei diritti dello studente (http://www.cnsu.miur.it/media/20895/mo_2011_09_08_002.pdf).

♦ Si discuterà approfonditamente la questione delle tasse universitarie.

♦ **La residenzialità degli studenti sarà meglio supportata.**

L'attuale politica di gestione della residenza studentesca di Santa Marta non favorisce gli studenti meno abbienti, in quanto risponde, in larga parte, a una logica di mercato che si adegua ai costi degli affitti del centro storico di Venezia, già mediamente più alti rispetto ad altre città universitarie italiane. **Mi impegno ad aprire maggiormente la residenza di Santa Marta agli studenti meritevoli e bisognosi e agli studenti internazionali**, proponendo tariffe adeguate alle possibilità economiche degli studenti stessi.

È inoltre fondamentale studiare un progetto in cui **l'Ateneo si faccia promotore della stipula di contratti di locazione triennali per poi assegnare le abitazioni direttamente agli studenti** secondo criteri di reddito e di merito, facendosi così garante sia nei confronti degli studenti, sia dei locatori. Bisogna approcciarsi alla residenzialità degli studenti con uno spirito e un atteggiamento rivolto anche agli interessi della città. In questo senso, bisogna coordinare con la polis veneziana una politica che realizzi quelle attività produttive che consentano agli studenti di rimanere e lavorare a Venezia anche dopo il conseguimento della laurea.

♦ **Si reperiranno spazi adeguati per favorire la socialità degli studenti.** Per esempio, in via Torino la presenza di due bar appare eccessiva. Il bar dell'edificio ZETA sarà trasformato in luogo di incontro per gli studenti, da utilizzare anche per il consumo dei loro pasti; sarà prevista pure **l'edificazione di strutture agili**, di facile ed economica gestione, per favorire la socialità studentesca. Prevedo anche la disposizione di attrezzature sportive "leggere" e diffuse (per esempio tavoli da ping-pong, cesti da basket, calcio balilla) per consentire, durante le pause, una minima attività motoria e di svago. La mappatura esatta dell'utilizzo degli spazi che ho previsto (vedi sezione 7.1) potrà pure giovare al reperimento di spazi, attualmente non occupati efficientemente, a favore degli studenti.

♦ **I corsi di studio caratterizzati dalla presenza di pochi studenti saranno resi più attraenti**, nei modi più appropriati ai vari indirizzi. Si prevederà, per le lingue con minori accessi ma di prestigiosa tradizione storico-linguistica, l'incentivazione dello studio tramite la possibilità di borse di studio per viaggi nella regione in cui tali lingue sono parlate. I corsi poco frequentati influiscono purtroppo in maniera negativa sul costo standard per studente (Ca' Foscari è all'ultimo posto nazionale nella classifica del costo standard, vedi figura 1). Va fatto quindi tutto il possibile per mantenere in vita tali corsi, che molte volte sono fondamentali per

ribadire l'identità culturale del nostro Ateneo, accrescendo nello stesso tempo il numero degli studenti frequentanti.

9. I precari della ricerca: *garantire loro dignità oggi e prospettive domani*

◆ Il personale di ricerca non strutturato, composto da assegnisti di ricerca e Ricercatori a Tempo Determinato di tipo A (RTD-A), costituisce una componente molto critica all'interno dell'Università. Essa svolge infatti un ruolo fondamentale per la ricerca, ma le prospettive di carriera sono scarse. Secondo l'ultima indagine nazionale condotta dall'ADI, (Associazione Dottorandi e Dottori di Ricerca in Italia), presentata a maggio 2019, solo un precario su dieci riesce infatti a ottenere una stabilizzazione come professore associato. Questa categoria è stata pesantemente penalizzata dagli interventi legislativi che si sono succeduti negli ultimi anni. In particolare, in forza del Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 75, sono stati stabilizzati i ricercatori di enti di ricerca che siano stati in servizio per almeno tre anni a seguito del superamento di un concorso. Ma, inspiegabilmente, questo trattamento non è stato esteso ai ricercatori e gli assegnisti universitari. Sono attualmente *in itinere* ricorsi amministrativi, promossi da alcuni sindacati, per provare a risolvere la questione, che riguarda innanzitutto il diritto di un'importante categoria di lavoratori a non essere discriminata.

Per provare a limitare il problema, in attesa dello svolgimento dei processi in corso e, si spera, di una normativa nazionale che possa risolvere gli aspetti più critici del precariato, io propongo:

◆ Ciascun assegnista e RTD-A sia messo nella condizione di cominciare a lavorare al proprio progetto di ricerca fin dal primo giorno di contratto attraverso la messa a disposizione di tutti gli strumenti di lavoro e di tutte le informazioni indispensabili alla propria attività.

◆ I dipartimenti siano sensibilizzati ad assicurare a ogni assegnista e RTD-A una postazione di lavoro adeguata.

◆ **Ogni sforzo vada fatto per garantire ad assegnisti e RTD-A l'autonomia necessaria** per svolgere il proprio lavoro al meglio e per ottenere quindi risultati scientifici di rilievo.

◆ Poiché una notevole percentuale degli assegnisti e degli RTD-A, se le norme non muteranno in maniera favorevole agli interessi di questa categoria, non riuscirà a proseguire la propria carriera accademica, l'Università dovrebbe almeno fare in modo che l'esperienza dei propri giovani ricercatori sia adeguatamente valorizzata. Secondo le indagini condotte da Almalaurea, la percentuale degli studenti cafoscarini laureati che trovano lavoro a pochi anni dal conseguimento del titolo è significativamente al di sopra della media nazionale. Ciò dipende certamente dal contesto economico del territorio, ma anche dal fatto che l'Ateneo si è dotato di strumenti per favorire l'inserimento dei propri studenti nel mondo del lavoro.

◆ **Propongo quindi che una maggiore attenzione venga destinata a dottorandi, assegnisti e RTD-A ai fini del *job placement***, in modo che anche queste figure siano messe nelle condizioni di sfruttare al meglio sul mercato del lavoro le competenze acquisite.

10. Il benessere della comunità cafoscarina: *la prima condizione per l'eccellenza*

◆ **Voglio potenziare i servizi per il superamento delle disabilità permanenti o temporanee a vantaggio di tutti.** Il nostro Ateneo si rappresenta, per quello che riguarda l'integrazione degli studenti disabili, come un modello non solo inclusivo ma anche educativo encomiabile. Purtroppo, quel che viene garantito ai nostri studenti non è previsto allo stesso modo per il personale docente e tecnico amministrativo. Manca dunque un supporto che garantisca al personale, in situazione di disabilità anche temporanea, di poter svolgere l'attività lavorativa senza nessuna forma di discriminazione. In una città come Venezia il problema della disabilità motoria è stato affrontato individuando il Campus di via Torino come unica sede accessibile senza ostacoli. Questa è, palesemente, una soluzione incompleta, sia per le strutture, sia per le persone, alle quali viene assegnato il luogo di lavoro non in base alle proprie capacità e professionalità, ma in base a una condizione di disagio. Condizione che viceversa il nostro Ateneo dovrebbe sforzarsi di rendere minima, se intende realizzare un modello di riferimento in cui la sfida del superamento della disabilità rappresenti il pilastro strategico dell'azione sociale.

◆ **Voglio istituire una commissione senatoriale per la valutazione di tutti i regolamenti di Ateneo** rispetto ai principi di necessità, logicità, democraticità, partecipazione oltreché di stretta aderenza alla legislazione vigente. La commissione si avvarrà, oltre che del giudizio dei suoi membri, delle proposte del personale cafoscarino, che saranno raccolte anche in forma anonima, e dei sindacati. I regolamenti di cui si ravviserà, in alcune loro parti, una divergenza dai principi di cui sopra, saranno cancellati, semplificati, accorpati o sottoposti a modifiche nel più breve tempo possibile.

◆ Voglio prestare massima attenzione e **incoraggiare le attività peculiari del Comitato Unico di Garanzia (CUG), della Consigliera di Fiducia e della Commissione Etica**, per la quale non esiste ancora un regolamento attuativo che ne definisca composizione, funzioni e compiti.

◆ **Saranno sperimentate forme consultive di democrazia diretta** per quanto riguarda scelte strategiche e di grande portata dell'Ateneo, ferme restando le prerogative di legge del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

◆ **Diritto alla disconnessione:** i lavoratori non sono obbligati a rispondere a chiamate di lavoro (telefonate, e-mail, *WhatsApp*, ecc.) al di fuori del proprio orario di lavoro, che per il personale tecnico amministrativo è quello che risulta dalle timbrature. Da parte loro, i responsabili, prima di effettuare chiamate di lavoro devono appurare che il lavoratore sia effettivamente in servizio, tranne che in caso di gravissime e accertate esigenze di natura assolutamente eccezionale. Questo diritto, ovviamente, si estende a tutto il personale dell'Ateneo. Per i docenti, il cui lavoro non è inquadrabile all'interno di un definito orario quotidiano, il diritto

alla disconnessione si dovrebbe estendere dalle 18 del giorno feriale fino alle 8 del giorno feriale successivo.

◆ **Spingerò su diritto alla salute e sostenibilità ambientale.** Dobbiamo adottare uno standard più alto di quello attualmente richiesto dalle norme per la protezione dell'individuo e del suo ambiente di lavoro. Ad esempio, **in ogni nostro edificio saranno installati dei defibrillatori.** Il loro costo è limitato, sono ormai di facile utilizzo e salvano vite. Verranno monitorati attentamente lo stato dell'aria, dell'acqua e del suolo delle immediate vicinanze del posto di lavoro, in modo che si conosca la situazione e gli eventuali rischi a cui siamo esposti quotidianamente. Saranno estese l'accuratezza e la profondità dei controlli sanitari, al di là dei vincoli imposti dal legislatore.

◆ Sarà rafforzato il principio di aiutare tutti i lavoratori che si dovessero trovare, per qualunque motivo, in situazioni di grave difficoltà economica.

◆ **Sarà incoraggiato il sistema della Banca del Tempo,** in maniera tale che i lavoratori possano trasferire le ore o le ferie non usufruite ai propri colleghi che ne abbiano particolare bisogno in base a dinamiche di solidarietà.

◆ Le iniziative promosse dall'Ufficio per il benessere non avranno il senso di un breve *spot*, bensì potranno accompagnare le persone per un lungo tratto della loro carriera studentesca o lavorativa. In tal senso, ad esempio, **dovranno essere modificati gli accordi con il CUS Venezia** al fine di poter disporre liberamente per alcune ore della giornata della palestra di Calle dei Guardiani e **dovranno essere stipulati degli accordi per ampliare l'offerta culturale** fruibile dai lavoratori e dagli studenti dell'Ateneo.

◆ **Cani e gatti all'università.** È appurato che lavorare in compagnia degli animali d'affezione riduce i problemi di stress e riesce pure ad aumentare la produttività sul luogo di lavoro. **Mi adopererò per dare la possibilità di lavorare in compagnia dei propri animali di affezione.**

11. La sobrietà dell'Ateneo: *alla riscoperta dei veri valori*

♦ Il numero e il costo degli eventi organizzati dall'Ateneo, quando non si riferiscono ad attività pertinenti alle missioni dell'Istituzione, sarà ridimensionato.

Quanto costa la cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico, organizzata in uno dei più famosi teatri veneziani, trascurando le possibilità offerte dalle nostre prestigiose aule di rappresentanza? Quale è la spesa per la cerimonia del "lancio del tocco" in Piazza San Marco? Mi chiedo: non è possibile operare dei risparmi su queste cerimonie? Ed è possibile che gli studenti della triennale e i loro cari si sentano altrettanto o addirittura più gratificati da una cerimonia che preveda, pure, la discussione della tesi di laurea di fronte a una commissione che apprezzi il lavoro svolto con tanto sforzo e a un pubblico che possa cogliere in maniera più puntuale il risultato di anni di impegno del laureando? Premesso che l'ultima parola spetterà agli studenti, io credo che si possano immaginare, accanto a quelle esistenti, altre forme di celebrazione della laurea triennale, che coinvolgano le famiglie e gli amici dei laureandi, vicine al senso e al significato del traguardo raggiunto dai giovani studenti. Per questo, **verranno sperimentate delle forme alternative di celebrazione da proporre ai laureandi**. Saranno parsimoniose, rispettose della città, del lavoro svolto dagli studenti, degli sforzi esercitati dalle loro famiglie e vicine al valore della laurea quale attestazione del raggiungimento di una crescita culturale, indisgiungibile dalla consapevolezza del ruolo sociale e di promozione umana della cultura.

Queste cerimonie di laurea "alternative" si potranno svolgere negli spazi più suggestivi del nostro Ateneo, con l'accompagnamento della musica (il nostro Ateneo si potrà dotare finalmente di un paio di pianoforti da concerto che *ancora* non possiede!). Queste cerimonie potranno prevedere, quale simbolo del valore fondamentale dello sviluppo culturale, l'assegnazione di borse di studio per favorire la crescita culturale di giovani che vivono in Paesi in via di sviluppo.

12. La città di Venezia e la residenzialità: *immaginare un futuro per la Serenissima*

◆ Ca' Foscari trae un innegabile vantaggio del fatto di essere l'università di Venezia, la città forse più amata al mondo. Troppo spesso realtà produttive locali hanno fatto prevalere, nel rapporto con la città, l'aspetto strumentale, nel senso di servirsi della città per i propri fini, a quello dell'affezione e della simbiosi col territorio. Anche per questo, il nostro Ateneo dovrebbe avvertire il desiderio di rendere, per quel che può, parte di ciò che ha ricevuto e riceve dalla città. Questo obiettivo è possibile, perché **proprio noi possiamo contribuire fortemente, con le nostre competenze, a indicare alla polis nuove rotte per il cammino nel futuro, pratiche virtuose per la gestione del presente, innovazione e creatività per la conservazione e la valorizzazione del passato.**

◆ La nostra esperienza e la nostra ricerca possono essere utili in molti campi: per esempio, noi siamo in grado di trasformare "dati aperti" (dati, cioè, ottenibili senza soverchie formalità, per esempio dalla pubblica amministrazione) in servizi per i cittadini e per le imprese sui temi della salute, dell'ambiente, dell'accessibilità di strutture pubbliche, della disponibilità di rete. Noi possiamo dare un contributo importante alla diagnostica, al restauro e alla manutenzione dei beni del patrimonio culturale progettando e costruendo prodotti e procedure innovativi per il restauro di opere e materiali architettonici. Noi possiamo individuare sinergie tra processi di protezione e valorizzazione del territorio e nuove economie, per generare nuove forme di sviluppo turistico. Noi possiamo proporre metodi per affrontare la sfida della pianificazione e della gestione urbana per permettere la sostenibilità dei sistemi urbani a lungo termine, noi possiamo insegnare le lingue alla popolazione, per avvicinarla ulteriormente al mondo che ci viene a trovare, a cui possiamo ricambiare la visita.

◆ Ma la nostra esperienza riguarda anche l'analisi e quindi la previsione di dinamiche fisiche, sociali ed economiche locali: noi possiamo contribuire a ristabilire e mantenere l'integrità ecologica di habitat dunali, indicare scenari futuri per il livello del mare della laguna, immaginare un piano per l'uso sostenibile delle risorse ambientali, sperimentare nuove sostanze per la protezione dei manufatti artistici della città, percorrere il passato per scoprire aspetti ancora ignoti della storia cittadina, far riemergere dal fondo del mare oggetti di un passato che sembrava perduto. E, grazie a questo patrimonio di idee, di metodi di ricerca all'avanguardia, di strumenti scientifici e di divulgazione del sapere, **noi siamo nella condizione ideale per identificare opportunità ancora non evidenti a tutti, ma anche per mettere in guardia i decisori politici contro pericoli nascosti in nuove tendenze o tecnologie, o ancora per lanciare grida d'allarme quando avvertiamo movimenti sospetti, potenzialmente irrispettosi della dignità di Venezia.**

◆ Possiamo sostenere e rafforzare *Study in Venice* come tavolo permanente degli studenti per il dialogo con il Comune con l'obiettivo di favorire la residenzialità cittadina.

- ◆ Possiamo essere un esempio: dalla necessità di migliorare la residenzialità dei nostri studenti possono nascere **iniziative nuove per offrire cittadinanza**, magari stabile, a chi voglia vivere e lavorare a Venezia, per ripopolare la città ed evitare un suo declino mortale.
- ◆ Possiamo installare dei defibrillatori in ogni nostro edificio che servano anche alla cittadinanza.
- ◆ Possiamo indicare alla politica, locale e nazionale, degli elevati standard di sicurezza e di rispetto per i lavoratori e per gli utenti dei servizi.
- ◆ Possiamo tracciare nuove rotte di solidarietà, locale e globale, per riaffermare il ruolo inalterabile della cultura.
- ◆ Possiamo **contribuire all'ascolto di tutte le componenti sociali della cittadinanza**, perché è nella nostra missione comprendere, analizzare, capire tutti i movimenti che attraversano la società.
- ◆ Possiamo mostrare ai cittadini come si può operare in un mondo senza plastica, quali siano i pregi di un'alimentazione biologica, quanti i vantaggi di una filiera breve.
- ◆ Studenti e personale, su impulso semi volontaristico, già si adoperano per ripulire le spiagge del Lido e i canali della laguna dai rifiuti che porta la marea. Possiamo intensificare queste iniziative e dare loro un carattere istituzionale.
- ◆ Possiamo anche, proprio perché è nella nostra missione anticipare il futuro, indicare standard più alti di quelli attualmente richiesti nella protezione dell'individuo, per esempio aumentando la frequenza e l'accuratezza dei controlli periodici della salute del personale e del suo ambiente di lavoro.
- ◆ **Possiamo e dobbiamo fare politica, nel senso più alto e nobile del termine.**

Anche da questo dipende il futuro della nostra città!

Venezia, 20 agosto 2020



(Angelo Rubino)

Appendici

Appendice 1 - Composizione del Consiglio di Amministrazione

La composizione e la formazione del Consiglio di Amministrazione (CdA) devono essere modificate, in modo da consentire, nel rispetto della normativa vigente, una più ampia e condivisa partecipazione delle componenti interne dell'Ateneo.

Il numero minimo dei membri esterni all'Ateneo viene portato da quattro a due. Il CdA sarà quindi composto dal Rettore, due componenti esterni, due rappresentanti dei docenti, anche esterni all'Ateneo, due rappresentanti del PaBiLiT, anche esterni, due rappresentanti eletti dagli studenti, iscritti ai Corsi di Laurea, Laurea Magistrale o Dottorato di ricerca.

Bisogna quindi modificare l'art. 16 dello Statuto di Ateneo per la modalità di selezione dei rappresentanti dei docenti e del PaBiLiT in CdA.

La nomina dei componenti interni in seno al CdA (docenti e PaBiLiT, vedi art. 16 dello Statuto, comma 1c-d e art. 38 del Regolamento generale di Ateneo, comma 1c-d) si articolerà in due passaggi:

- 1) vaglio preventivo delle candidature presentate, tramite rigorosa verifica del rispetto dei requisiti di competenza richiesti dalla legge (vedi art. 16 comma 4 dello Statuto e art. 38 comma 9 del Regolamento): tale vaglio deve spettare, come da art. 16 comma 2 dello Statuto e art. 38 comma 4 del Regolamento, al Senato Accademico o a un apposito comitato di selezione da esso nominato, nel quale sarà prevista la presenza di almeno un rappresentante dei docenti e uno del PaBiLiT;
- 2) tra i candidati così vagliati, si provvederà alla selezione da parte di ciascun corpo elettorale di riferimento (rispettivamente docenti e PaBiLiT).

La selezione, a livello meramente formale, può intendersi quale elezione consultiva nelle mani del Rettore ai fini di una scelta oculata. Questo dirime possibili dubbi interpretativi della normativa nazionale riguardo alla modalità di nomina dei consiglieri.

Appendice 2 - Assegnazioni dipartimentali per la ricerca (ADIR).

Il regolamento per il fondo ADIR (Regolamento per le Assegnazioni Dipartimentali per la Ricerca a la sua Valorizzazione (ADIR)) va emendato rispetto a differenti questioni:

- a) l'eleggibilità al finanziamento;
- b) la distribuzione delle risorse, ferma restando l'autonomia dei dipartimenti di stabilire ancora più dettagliatamente le norme relative al riparto;
- c) il limite temporale di utilizzabilità dei fondi.

Riguardo al punto a) bisogna notare che, per un principio di ovvia proporzionalità tra la mancanza eventuale del dipendente e la sanzione conseguente, non appare congruente la perdita del diritto al finanziamento (art. 4) da parte dei docenti che:

- 1) non abbiano il numero minimo di pubblicazioni eventualmente stabilito a livello dipartimentale;
- 2) risultino non in regola con la presentazione della Relazione triennale sull'attività scientifica (se dovuta) o la cui relazione abbia ricevuto valutazione negativa;
- 3) abbiano ricevuto giudizio negativo relativamente alla relazione sull'attività scientifica svolta nel periodo di congedo per studio e ricerca;
- 4) non abbiano aggiornato la propria Scheda Competenze al 30 novembre di ciascun anno;
- 5) non abbiano provveduto, nell'anno precedente l'assegnazione dipartimentale, all'accettazione/non accettazione telematica della domanda di laurea dello studente richiedente per più di una volta;
- 6) non abbiano conferito al Catalogo di Ateneo, per la conservazione negli archivi aperti istituzionali, in versione "post print", "pre print" o "dell'editore", almeno il 75% delle pubblicazioni editate negli ultimi 5 anni solari antecedenti l'assegnazione dipartimentale [...].

Bisogna notare, infatti, che la non corresponsione dell'ADIR al docente finisce per indebolire ulteriormente le capacità produttive del docente stesso, la qual cosa corrisponde in ultima analisi ad un danno per l'Ateneo. Così, **i punti da 1 a 6 dell'art. 4 vanno eliminati**. Verranno individuati altri modi, che tengano anche conto delle specificità dei SSD dei singoli docenti, per stigmatizzare le eventuali mancanze del docente evidenziate sopra.

Riguardo al punto b) è necessario emendare il regolamento prevedendo che una parte del valore massimo raggiungibile debba essere erogata indipendentemente dal contributo di pubblicazioni del docente nel periodo di riferimento. La logica di questa nuova forma di distribuzione è quella di favorire l'attività dei colleghi che si trovino in difficoltà o che appartengano a settori disciplinari dove tradizionalmente si pubblica poco (da diversi anni sono a disposizione le statistiche nazionali riguardo alle pubblicazioni di ogni categoria di docenti per ogni SSD), ovvero che appartengano a settori per i quali non sia agevole determinare la quantità di materiale pubblicistico riconoscibile. Privare questi colleghi (i quali, probabilmente, non avranno a disposizione altri fondi per le proprie attività di ricerca quali missioni, tasse di iscrizione a

congressi, *publication fees* ecc...) di un solido fondo di finanziamento può avere il significato di una forzosa condanna all'inattività!

Riguardo al punto c) il regolamento va emendato nel senso di prolungare l'utilizzabilità dei fondi (art. 5). È mio convincimento che il docente ha diritto a risparmiare per poter, per esempio, mettere da parte i fondi sufficienti per una missione particolarmente costosa o comunque un'attività inerente al proprio lavoro che non possa essere esplicata utilizzando i fondi ADIR raccoglibili in uno o due anni di attribuzione. È possibile prevedere, dalla scadenza del terzo anno di riposo dei fondi, la presentazione di una lettera di intenti al direttore del proprio dipartimento contenente la programmazione delle spese future.

Appendice 3 – Corretta assegnazione dei compiti e dei carichi didattici

È compito specifico dell’Ateneo garantire che ogni docente svolga le proprie funzioni secondo principi di efficienza. Da una parte ciò corrisponde al dovere dell’amministrazione pubblica di gestire le sue risorse in maniera attenta e oculata al fine di evitare inutili sprechi, dall’altra questo compito si riferisce all’ovvio diritto dei docenti di esercitare la propria funzione nella maniera più efficace (cioè svolgendo la propria attività didattica all’interno del proprio settore scientifico-disciplinare (SSD) o, al massimo, del proprio settore concorsuale (SC), quando la chiamata non sia stata effettuata con la specifica del SSD di riferimento) e degli studenti a ricevere il miglior servizio possibile in termini di didattica. Eccezioni sono possibili solo per giustificate ragioni di urgenza, ma non può essere prevista quale prassi generalizzata l’utilizzo di docenti interni in settori scientifico-disciplinari (o al massimo in settori concorsuali, vedi sopra) differenti da quelli per i quali sono stati assunti. L’affidamento di corsi a docenti esterni dovrà avvenire dopo il vaglio del corretto utilizzo dei docenti interni.

A tal fine, l’art. 39, comma 1 del regolamento didattico di Ateneo va emendato nel seguente modo:

“I Consigli di Dipartimento, dopo aver vagliato attentamente le effettive ragioni di opportunità per il miglioramento dell’offerta didattica e quando sia stata verificata la piena utilizzazione, sia riguardo all’impegno orario, sia riguardo alla congruenza degli insegnamenti col settore scientifico-disciplinare e col settore concorsuale dei docenti interni con le necessarie competenze, possono procedere all’attivazione di affidamenti a docenti provenienti da altra Università, inclusi i *visiting professor* italiani e stranieri, oppure all’attivazione di contratti di diritto privato di lavoro autonomo a termine, secondo le procedure e i limiti stabiliti dal Regolamento di Ateneo per il Conferimento di incarichi di insegnamento e didattica integrativa”.

È inoltre istituita una commissione senatoriale per la verifica sia del fatto che tutti i docenti svolgano la propria didattica all’interno del SSD di appartenenza (vedi sopra), sia della congruenza tra gli insegnamenti impartiti dai docenti, a qualunque SSD questi siano stati ascritti, e il loro settore scientifico-disciplinare e concorsuale di appartenenza. La verifica si rende necessaria per evitare che vi siano appropriazioni di insegnamenti da parte di afferenti a settori scientifico-disciplinari e settori concorsuali esterni, o comunque marginali rispetto ai temi dell’insegnamento.

Ai dipartimenti andrà garantito un congruo intervallo temporale per risolvere le due situazioni di criticità evidenziate qui sopra (docenti che insegnano in SSD esterni e corsi etichettati in SSD che non includono, nella propria declaratoria, argomenti corrispondenti al loro titolo e/o contenuto). Sarà invece richiesto di ottemperare immediatamente alla non proliferazione della prassi che si vuole minimizzare se non eradicare.

Appendice 4 - Didattica frontale e attribuzione degli scatti triennali di cui all'art. 6 della legge N. 240/2010

Il regolamento Ateneo per l'attribuzione, l'autocertificazione e la verifica dei compiti didattici e di servizio agli studenti dei professori e ricercatori ai sensi dell'art. 6 comma 7 della Legge 240/2010 va emendato in diversi suoi punti, per renderlo più conforme alla prassi degli Atenei italiani.

Per quel che riguarda i carichi didattici dei docenti, la legge 4 novembre 2005, n. 230 ("Legge Moratti") prescrive al suo art. 1, comma 16: *"Resta fermo, secondo l'attuale struttura retributiva, il trattamento economico dei professori universitari articolato secondo il regime prescelto a tempo pieno ovvero a tempo definito. Tale trattamento è correlato all'espletamento delle attività scientifiche e all'impegno per le altre attività, fissato per il rapporto a tempo pieno in **non meno di 350 ore annue di didattica, di cui 120 di didattica frontale, e per il rapporto a tempo definito in non meno di 250 ore annue di didattica, di cui 80 di didattica frontale.** Le ore di didattica frontale possono variare sulla base dell'organizzazione didattica e della specificità e della diversità dei settori scientifico-disciplinari e del rapporto docenti-studenti, sulla base di parametri definiti con decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca. **Ai professori a tempo pieno è attribuita una eventuale retribuzione aggiuntiva nei limiti delle disponibilità di bilancio, in relazione agli impegni ulteriori di attività di ricerca, didattica e gestionale [...]**".*

Pertanto, nell'articolo 6 del nostro "regolamento di Ateneo per l'attribuzione, l'autocertificazione e la verifica dei compiti didattici e di servizio agli studenti dei professori e ricercatori ai sensi dell'art. 6 comma 7 della Legge 240/2010" dovranno essere soppresse le parole "non meno di" in tutto il testo, quando si riferiscono alla didattica frontale.

La verifica dei compiti didattici e di servizio agli studenti è, da sempre, soggetta all'autocertificazione da parte del personale docente.

Il concetto di autocertificazione ha un significato particolarmente chiaro, nel rapporto tra il cittadino e la pubblica amministrazione: essa è una dichiarazione che l'interessato sottoscrive nel proprio interesse su stati, fatti o qualità personali. Il cittadino si sostituisce insomma all'amministrazione competente a rilasciare un determinato certificato e lo fa con valore di legge, sotto la propria responsabilità. L'amministrazione interessata, naturalmente, può controllare la veridicità di quanto attestato.

Tutto ciò esclude, a mio modo di vedere, che possano essere attribuite a priori delle attestazioni al dipendente.

In questo senso, a mio avviso, l'intero impianto del "regolamento per l'autocertificazione e la verifica dei compiti didattici e di servizio agli studenti dei professori e ricercatori ai sensi dell'art. 6 comma 7 della Legge n. 240/2010" va modificato per ovviare a questo che io considero un suo limite intrinseco. In particolare, il comma 2 dell'articolo 5 va eliminato. La tabella 1 va eliminata. La tabella 2 va modificata, in particolare per quanto attiene alla riduzione dell'attività didattica

quale conseguenza dell'attività scientifica del docente. Ogni riferimento alla quantificazione monetaria dei progetti riconosciuti quali validi per la riduzione dell'attività didattica va eliminato. Solo la rilevanza scientifica e l'impegno gestionale del progetto, che potranno essere stabiliti da una commissione che sarà formata allo scopo all'interno dei comitati della ricerca dipartimentali, saranno dirimenti rispetto alla riduzione della didattica.

Va inoltre introdotto un impegno annuale didattico medio (riferito particolarmente alle ore di didattica frontale o equivalente erogate), comunque non superiore alle 120 ore annuali, ritenuto dall'Ateneo soddisfacente per l'ottenimento dei risultati attesi. Per un impegno superiore a tale valore, sarà possibile istituire un "credito didattico" che potrà essere compensato sia economicamente, sia in qualità di "sconto" nel prosieguo dell'attività lavorativa del docente.

Per quel che riguarda l'assegnazione degli scatti stipendiali, la "Legge Gelmini", al suo art. 6, comma 14, prescrive che "I professori e i ricercatori sono tenuti a presentare una relazione triennale sul complesso delle attività didattiche, di ricerca e gestionali svolte, **unitamente** alla richiesta di attribuzione dello scatto stipendiale...". **La domanda di scatto va quindi presentata insieme alla relazione triennale.**

Il "regolamento di Ateneo per l'attribuzione degli scatti triennali di cui all'art. 6 della Legge N. 240/2010" va inoltre emendato in modo da rendere meno macchinosa e soprattutto meno aleatoria l'attribuzione degli scatti. Va notato, infatti, che legare tale attribuzione alle risposte date dagli studenti rispetto allo svolgimento dei corsi del valutando potrebbe rivelarsi controproducente, perché potrebbe indurre il docente ad applicare strategie di *captatio benevolentiae* che alla fine potrebbero rivelarsi dannose per lo sviluppo culturale dello studente stesso. La pratica pare inoltre inopportuna, per esempio, in presenza di piccole classi di studenti, perché il "voto" attribuito al docente è statisticamente poco indicativo della realtà. L'unico parametro del quale ha senso la permanenza per l'attribuzione dello scatto è la presenza effettiva del docente a lezione e la sua puntualità, che però andrebbero controllati direttamente e non demandati ai questionari degli studenti. Le risposte degli studenti, quindi, andrebbero escluse nella procedura di attribuzione dello scatto. **I giudizi degli studenti manterrebbero comunque la loro preziosa funzione di informazione, orientamento e stimolo all'attività didattica.** Va quindi eliminato, nell'art. 3, comma 2, lettera b ogni riferimento alla valutazione degli studenti.

Tornando ai requisiti necessari per l'ottenimento dello scatto bisogna poi notare che l'art. 3, comma 2, lettera d) appare di difficile comprensione: se il 75% delle presenze viene calcolato escludendo quelle sedute per le quali si sia stati giustificati, allora potrebbe capitare che un docente, particolarmente impegnato nella didattica e nella ricerca (prima e seconda missione dell'università!!!) possa essere punito in maniera sproporzionata per un numero limitatissimo di assenze non giustificate. In altri termini, il forte impegno del docente nella prima e nella seconda missione potrebbe apportare, paradossalmente, un danno invece che un beneficio al valutando.

Per tali ragioni, si introducono le modifiche che seguono:

l'articolo 3, numero 2, lettera b) viene ridotto alle seguenti parole: "il rispetto del "Regolamento di Ateneo per l'autocertificazione e la verifica dei compiti didattici e di servizio agli studenti dei professori e ricercatori ai sensi dell'art. 6 comma 7 della Legge n. 240/2010"";

l'articolo 3, numero 2, lettera d) viene ridotto alle seguenti parole: "la partecipazione ad almeno il 50% dei Consigli di Dipartimento. L'assenza giustificata da motivi istituzionali o di malattia o maternità debitamente documentati è equivalente all'effettiva partecipazione al consiglio. Le assenze sono considerate giustificate nel caso di docenti con un incarico di Ateneo. Le assenze sono parimenti considerate giustificate se data o orario del Consiglio sono stati mutati dopo il loro primo annuncio, che deve avvenire almeno un mese prima dello svolgimento del Consiglio stesso".

La corresponsione dello scatto dovrebbe avvenire entro tre mesi dalla maturazione del medesimo.

Al fine di evitare sprechi di carta, questo documento è stato elaborato per essere stampato in formato opuscolo.

Presentazione della candidatura a Rettore dell'Università Ca' Foscari Venezia
Sessennio Accademico 2020/21 – 2025/26

Al Decano dell'Università
Ca' Foscari Venezia
c/o Direzione Generale
Ufficio Affari Generali

La/il sottoscritta/o ANGELO RUBINO
nata/o a FORMIA (LT) il 21.04.1963
residente a _____
in servizio presso l'Università CA' FOSCARI DI VENEZIA
in qualità di professore ordinario con regime di impegno a tempo PIENO
(indicare se a tempo pieno o definito)

VISTO

- lo Statuto e il Regolamento Generale dell'Università Ca' Foscari Venezia;
- l'indizione delle votazioni per l'elezione del Rettore – sessennio accademico 2020/21 – 2025/26, assunta con decreto del Decano n. 548/2020 dell'11 giugno 2020;

PRESENTA

la propria candidatura per l'elezione a Rettore, ai sensi di quanto previsto dagli artt. 10 e 11 dello Statuto di Ateneo dell'Università Ca' Foscari Venezia e dall'art. 7 del Regolamento Generale di Ateneo, atti dei quali dichiara di aver preso visione.

A tal fine, ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. n. 445 del 28.12.2000 e consapevole che, ai sensi degli artt. 75 e 76 del medesimo D.P.R., chiunque rilascia dichiarazioni mendaci, forma atti falsi o ne fa uso decade dai benefici eventualmente conseguiti ed è punito ai sensi del codice penale e delle leggi speciali in materia:

dichiara (solo in caso di regime a tempo definito) di optare per il regime di impegno a tempo pieno in caso di elezione alla carica di Rettore;

dichiara altresì di assicurare un numero di anni di servizio almeno pari alla durata del mandato prima della data di collocamento a riposo;

che quanto contenuto nel *curriculum vitae* allegato alla presente domanda corrisponde al vero;

di non ricadere in una delle situazioni di incompatibilità o di inconferibilità dell'incarico prevista dalla normativa vigente ed in particolare dal D. Lgs. 39/2013;

di non essere sospeso dal servizio a seguito di procedimento penale o disciplinare;

di non essere sospeso cautelativamente dal servizio a seguito di procedimento penale o disciplinare in corso;

di non essere portatore di alcun interesse economico e professionale in conflitto con le attività dell'Ateneo;

di non incorrere in alcuna delle situazioni di incompatibilità di cui all'art. 44 dello Statuto di Ateneo, **oppure**

di versare nella seguente situazione di incompatibilità

___ (per i candidati che già rivestano presso l'Ateneo la carica di componente degli organi di governo, di Preside di Scuola, di Direttore di Dipartimento, di Coordinatore di corso di studio);

di essere consapevole che la candidatura presentata in presenza della suddetta condizione di incompatibilità equivale all'opzione per la carica di Rettore in caso di elezione e accettazione della nomina;

di essere / non essere, ai sensi di disposizioni di legge, esonerato dagli obblighi di ufficio, comandato, distaccato, in aspettativa obbligatoria per situazioni di incompatibilità o in aspettativa senza assegni per svolgere attività presso soggetti e organismi, pubblici o privati, ai sensi dell'art. 7, comma 1, della L. 240 del 30.12.2010, in servizio civile (artt. 9 e 10 D. Lgs. 77 del 5.4.2002, modificato con L. 43 del 31.3.2005).

Si indicano i seguenti recapiti al fine di ricevere le comunicazioni inerenti la procedura in oggetto dall'Amministrazione (Nota: l'indirizzo di residenza ed i seguenti recapiti saranno appositamente oscurati nei documenti pubblicizzati sul sito web di Ateneo):

indirizzo: _____

telefono: _____

mail: rubino@unive.it

Allega alla presente:

- la propria fotografia di cui **autorizza** / ~~non autorizza~~ (barrare l'opzione che si intende eliminare) l'utilizzo ai fini del caricamento nella pagina del sito di ateneo dedicato alle elezioni;
- il programma elettorale;
- il curriculum vitae;
- copia di un documento di identità in corso di validità, sottoscritto fronte e retro.

Luogo e data Venezia, 20.08.2020 Firma Ayub ni

Il/La sottoscritto/a autorizza l'Università Ca' Foscari Venezia a pubblicare sul sito web dell'Ateneo, per tutto il periodo di durata della procedura in oggetto, la domanda di candidatura, il *curriculum vitae* e il programma.

Luogo e data Venezia, 20.08.2020 Firma Ayub ni

Il/La sottoscritto/a esprime il proprio consenso affinché i dati personali forniti possano essere trattati e diffusi, nel rispetto della normativa vigente, esclusivamente per gli adempimenti connessi alla procedura di cui all'oggetto, impegnandosi a comunicare tempestivamente eventuali variazioni degli stessi.

Luogo e data Venezia, 20.08.2020 Firma Ayub ni

(Nota bene: la firma è obbligatoria a pena di esclusione della candidatura; l'Università Ca' Foscari Venezia si riserva di verificare la veridicità delle dichiarazioni rese e delle autocertificazioni prodotte ai sensi e per gli effetti del D.P.R. n. 445/2000 e s.m.i.)

CURRICULUM VITAE DI ANGELO RUBINO

DATI PERSONALI

Data e luogo di nascita: 21 Aprile 1963, Formia (LT), Italia
Indirizzo (luogo di lavoro): Università Ca' Foscari di Venezia,
Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica (DAIS),
Campus Scientifico di via Torino, edificio Zeta, Via Torino 155, 30170
Mestre (Ve), Italia, tel.: +39 041 234 8406

STUDI

1985-1989 Laurea in Discipline Nautiche presso l'Istituto Universitario Navale, Napoli
1991-1994 PhD in Oceanografia Fisica presso l'Institut für Meereskunde dell'università di Amburgo, Germania
2005 Abilitazione ("Habilitation") e "Venia Legendi" in Oceanografia Fisica presso l'università di Amburgo e titolo di "Privatdozent"
2014 Due abilitazioni scientifiche nazionali (SC 04/A4 e 02/C1) da professore ordinario

LAVORO

1992-1994 Assegnista presso l'Institut für Meereskunde dell'università di Amburgo nell'ambito del progetto "Modelling of dense gravity plumes on continental slopes"
1994-1997 Postdoc presso l'Institut für Meereskunde dell'università di Amburgo nell'ambito del progetto europeo „EU Network” e del progetto tedesco „ARKTIEF”
1997-1999 Assistente universitario presso l'Institut für Meereskunde dell'università di Amburgo
1999-2012 Ricercatore presso l'università Ca' Foscari di Venezia
2012-2016 Professore associato presso l'Università Ca' Foscari di Venezia
2016-presente Professore ordinario presso l'Università Ca' Foscari di Venezia

PUBBLICAZIONI

1996-presente 84 pubblicazioni presenti su Scopus, innumerevoli presentazioni a congressi internazionali, un libro

PREMI

1996 Premio Humboldt-Ritter-Penck della „Gesellschaft für Erdkunde zu Berlin”
2010 XIII premio letterario "Parco Naturale della Majella"
2011 X premio letterario "Liceo Enrico Fermi di Cecina"
2020 Premio alla didattica dell'università Ca' Foscari di Venezia

SERVIZI ALLA COMUNITA'

2012-presente Membro del comitato editoriale della rivista „Physical Oceanography”, Russia
2013-presente Membro del consorzio nazionale „CoNISMa”
2014-2017 Membro del collegio didattico del dottorato in "Scienze Ambientali" di Ca' Foscari

2014-presente	Coordinatore e membro del comitato scientifico del convegno internazionale "THEMES"
2015-2016	"Science Officer" della European Geosciences Union per Ocean Sciences: OS5, "Theory and Dynamical Processes"
2015-presente	Membro del comitato scientifico della collana "terra fluida e dintorni", Aracne editrice
2018-presente	Membro del collegio didattico del dottorato in "Scienza e Gestione dei Cambiamenti Climatici" di Ca' Foscari
2019-presente	rappresentante dell'Università Ca' Foscari nel Consiglio Direttivo del CoNISMa

Venezia, 20 agosto 2020



(Angelo Rubino)