



PROGRAMMA ELETTORALE DI LUIGI GLIELMO
PROFESSORE ORDINARIO DI AUTOMATICA
PER L'ELEZIONE DEL RETTORE
DELL'UNIVERSITÀ DEL SANNIO
PER I SEI ANNI ACCADEMICI 2019/2020-2024/2025

Una nuova direzione per la nostra Università

Da ingegnere amo i numeri ma da uomo mi sforzo di ascoltare il mio cuore e cogliere il sentire degli altri. Così mi pare di poter dire che, per virtù e capacità di tanti appartenenti a questa comunità, molti numeri del nostro Ateneo sono incoraggianti ma che il sentimento generale li riflette poco. Proprio per questo --- con l'energia delle mie origini sannite e la forza delle mie esperienze gestionali come primo direttore del DING dove mi sono impegnato per ottenere un'*amministrazione coraggiosa, efficiente e trasparente*, vicina a tutti e non solo ad alcuni --- da tempo ho deciso di partecipare all'agone, sicuro che le stesse idee e lo stesso temperamento siano applicabili ovunque. **Una svolta è necessaria ed improcrastinabile**, e non a causa di un passato di cui essere scontenti, ma **per cambiare il futuro** che, nelle nostre attuali condizioni, s'intravede.

Vi propongo un **orizzonte possibile**, una **nuova carica**, uno **spirito comune**, che accantoni schemi divisivi e relative architetture di potere per darci un atteggiamento pugnace, così da salvaguardare l'autonomia guadagnata nel passato e costruire successi alla portata della nostra testa, delle nostre mani, e prima di tutto della nostra volontà. È una battaglia degna di essere combattuta e vinta perché la nostra Università --- si vede, si sente --- ne ha bisogno e lo merita.

Una comunità di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, ricca di competenze e di esperienze di successo, può riprendere slancio non solo con l'intelligenza e l'impegno sempre necessari, ma anche, e prima di tutto, con **una forte e reciproca spinta relazionale**. Come nel privato ne hanno bisogno i nostri figli per incamminarsi nella vita, così, nel nostro lavoro, ne hanno bisogno gli studenti per affrontare lo studio e gli esami, i giovani ricercatori per intraprendere una carriera lunga e difficile, i ricercatori più maturi per formare e mantenere un gruppo di ricerca, il personale tecnico-amministrativo per far funzionare la macchina burocratica a fronte di richieste disparate, numerose e spesso disordinate.

Da relazioni solide, dalla fiducia reciproca e dalla condivisione di obiettivi nascono collaborazioni proficue che come primo vantaggio hanno quello di far sentire ciascuno al proprio posto e offrire quell'appagamento che nasce dal fare bene il proprio lavoro. Abbiamo il privilegio di poter offrire la nostra opera per un'istituzione che ha come obiettivo la crescita delle generazioni future, la diffusione della cultura, il miglioramento del contesto sociale ed economico in cui risiede, un compito di cui andare fieri e al quale si accompagna una grande responsabilità. Ritengo che la **principale missione di un rettore** è di fare in modo che **tutti siano messi nelle condizioni di svolgere il proprio lavoro nel più soddisfacente dei modi**.

Come raggiungere, o comunque avvicinarsi a tutto ciò?

Qui di seguito illustro in modo sintetico le **mie idee per la candidatura** a rettore dell'Università degli Studi del Sannio. Sono considerazioni frutto di esperienza ed elaborazione personale,

arricchite dagli incontri avuti con tanti di voi nel corso di questi mesi, incontri sempre proficui e stimolanti. Si tratta di un **punto di partenza** per un progetto da costruire insieme e definire nelle sedi istituzionali sulla base delle risorse disponibili e delle priorità concordate.

Il metodo: le persone contano. Il mio approccio è basato prima di tutto sull'*ascolto* per comprendere i molteplici punti di vista di una realtà per definizione complessa e mutevole, con attenzione all'equilibrio di genere e alle diversità. Dobbiamo affrontare le difficoltà --- di un ufficio, di un corso di laurea, di un insegnamento, di un'area scientifica, di un gruppo di studenti, di un contesto --- ascoltando tutti i soggetti interessati con l'obiettivo di renderci più consapevoli, delle opportunità e delle difficoltà, per agire e migliorarci. La piccola comunità del nostro Ateneo ha sino ad ora piuttosto subito le limitazioni delle ridotte dimensioni che non sfruttato le potenzialità in termini di conoscenza reciproca, di capacità di coesione, di comunione di visione e intenti.

Internazionalizzazione: le radici nel Sannio, i pollini da tutto il mondo. In questi anni la nostra giovane Università ha formato tante intelligenze dei territori circostanti distribuendo i molti frutti dappertutto, i migliori spesso lontano, per giuste ambizioni ma anche per mancanza di opportunità locali, così contribuendo al depauperamento del bacino. La globalizzazione ha peggiorato la situazione: i ragazzi, quando se lo possono permettere, preferiscono il Nord al Sud, il grande al piccolo, e l'Ateneo e il territorio ne patiscono tutte le conseguenze. Da sannita ho potuto apprezzare i miglioramenti che la nascita della nostra Università, la sua presenza nel cuore della città di Benevento ha portato. Eppure sento anche che è stata "sfruttata" poco la nostra presenza qui e che molto di più possiamo dare al territorio e ricevere in cambio. In particolare, sono convinto che possiamo **volgere a nostro vantaggio la globalizzazione**, la rete, i social e tutto il resto.

Dobbiamo essere consapevoli che le università italiane e il nostro stesso Ateneo sono di grande qualità, e dunque possiamo essere ambiziosi e mirare ad **attrarre da lontano** studenti, dottorandi, postdoc, ricercatori, professori, finanziamenti, finanche imprenditori, e portarli qui da noi per dare impulso e sviluppo al nostro territorio. Se riuscissimo a presentarci adeguatamente sullo scenario internazionale, potremmo attrarre studenti relativamente benestanti, tipicamente dai paesi mediterranei, africani, da quelli medio-orientali e ancora più a oriente, nonché dal Sud America.

Attrezziamoci dunque perché sarebbe possibile alimentare le nostre magistrali e, attraverso di esse, anche il dottorato. Non è un sogno astratto: nel mio gruppo di ricerca, grazie ad azioni semplici ma mirate sviluppate negli ultimi anni, sono riuscito ad attrarre dall'Africa, dal Medio Oriente e dall'Asia, due assegnisti postdoc e ben sette dottorandi che stanno proficuamente collaborando alla nostra ricerca.

Il CLAUS avrà grande importanza per l'organizzazione di corsi d'inglese e d'italiano, e per il **supporto in aula all'insegnamento a studenti stranieri**.

Occorre ampliare la missione dell'Ufficio Erasmus per creare un **ufficio relazioni internazionali** che, per esempio, curi i rapporti con altri atenei e l'accoglienza di docenti, assegnisti e studenti stranieri, oltre che sostenere la moltiplicazione degli accordi Erasmus e di "double degree" così importanti per l'esperienza all'estero dei nostri studenti, l'altro lato dell'internazionalizzazione.

Insieme all'internazionalizzazione, dovremo puntare alla "**sprovincializzazione**", cioè l'ampliamento del bacino geografico nazionale di riferimento perché quello nostro "naturale" è limitato, da ottenerci con la *Comunicazione* (v.), la *Cura dello studente* (v.) e un'offerta didattica originale, possibilmente e audacemente innovativa (v. *Specializzati, non generalisti*).

Oltre che ambiziosi dobbiamo essere concreti, e riconoscere che molti ostacoli si frappongono. Vanno migliorati soprattutto **autorevolezza e reputazione**, continuando a lavorare seriamente e rafforzando la qualità dei servizi offerti dal territorio e dall'Ateneo.

Servizio e responsabilità. Da direttore del DING ho impostato la mia amministrazione ricordando a me stesso e ai miei collaboratori che il nostro compito era **servire i colleghi**, una locuzione che individua una precisa impostazione del rapporto tra chi detiene un ufficio e chi ad esso si rivolge. Il concetto di responsabilità vale naturalmente a tutti i livelli, non solo quelli dirigenziali: il docente è responsabile di fronte ai propri studenti; il Direttore di Dipartimento di fronte agli studenti e ai colleghi; il Direttore Generale di fronte al personale (e non solo); i capi ufficio di fronte all'ufficio; i singoli dipendenti amministrativi di fronte ai colleghi, ai docenti o agli studenti che ad essi si rivolgono; il Rettore di fronte a tutti. Analogamente il nostro Ateneo ha una responsabilità sociale nei confronti del territorio a cui deve rendere un servizio in termini di sviluppo culturale, sociale ed economico.

Per quanto mi riguarda preferisco il **lavoro di squadra**, anche attraverso l'esercizio della delega, mantenendo un occhio fiducioso su quel che accade. Di contro non condivido atteggiamenti e strutture organizzative centripete e autocratiche che per altro non si addicono ad una università. Ovviamente anche la delega comporta co-responsabilità e diventa efficace solo attraverso un continuo e schietto confronto tra delegato e delegante.

Detto in altri termini, quando assumo una responsabilità e mi avvalgo della collaborazione di altre persone e competenze, sono convinto che il merito dei successi vada condiviso, e per gli insuccessi sento mia la prima responsabilità.

Specializzati, non generalisti. Visto che siamo piccoli è illusorio mirare a essere generalisti come atenei più grandi, e anche geograficamente vicini. Dobbiamo perciò puntare sulle competenze "di richiamo" che abbiamo e apportare opportune modifiche/variazioni/accorpamenti/accostamenti, attraversando confini scientifici e dipartimentali se servisse, così da sostenere anche quelle aree dove al momento rileviamo una contrazione di studenti malgrado docenti e ricercatori di prim'ordine. Una strategia irrinunciabile per creare un'offerta didattica originale e attrattiva, capace d'integrarsi alla ricerca e di accompagnare una crescita armonica dei tre dipartimenti, è coniugare **gli umanissimi, le scienze e le tecnologie** che su per giù li caratterizzano. Ad esempio, riflettiamo insieme sugli innumerevoli punti di contatto tra ingegneria civile e geologia, tra biologia e ingegneria dell'informazione; su come il settore agro-alimentare sia una splendida area comune ai tre dipartimenti e al territorio; sulle ricadute giuridiche delle nuove tecnologie, quelle "wearable" per citarne alcune; sulla responsabilità civile nei sistemi a guida autonoma; sul rapporto tra "profilazione" degli utenti e "privacy"; sulla sostenibilità economica ed etica delle tecnologie; su come innescare vera innovazione tecnologica nel nostro tessuto di microimprese. Su questi temi trasversali c'è da sfruttare molto di più le possibilità di grandi spazi didattici offerti dai master di I e II livello con un'accurata progettazione interdipartimentale e in accordo con aziende.

In generale si potrebbe istituire un **Tavolo interdipartimentale** per individuare convergenze tematiche riconoscibili all'esterno sulle quali inquadrare la didattica, la ricerca, la terza missione e soprattutto impostare la comunicazione esterna.

Cura del percorso accademico dello studente. La nostra comunità accademica dovrebbe essere meglio *percepita* dagli studenti, e non è solo una questione di comunicazione, ma di senso di appartenenza, di orgoglio, d'identità, e in primo luogo di servizi loro offerti.

Dobbiamo migliorare notevolmente il loro accompagnamento durante tutte le fasi della carriera, già prima dell'immatricolazione, anche col supporto delle nuove tecnologie. Per esempio, "Summer schools" per gli studenti delle ultime e penultime classi delle superiori, e non solo quelle limitrofe; accoglienza efficace sin dall'immatricolazione; guida per i fuori sede alla ricerca di alloggio; aumento delle residenze universitarie; interventi sui trasporti e sulle attività ludiche e

sportive; sostegno, *anche tecnologico*, alla didattica con sperimentazione di nuove metodologie; miglioramento delle competenze didattiche dei docenti; tutoraggio e “counseling” in itinere; attività extra curricolari per formare una classe dirigente “colta” (ad esempio, corsi di teatro, di cinematografia, di scrittura, di retorica, di pittura, di musica, organizzazione di cineforum, eventi d’arte, ecc.); rafforzamento del “placement”, sostegno all’autoimpiego e alla creazione di nuove imprese. Traendo spunto da altre esperienze di successo, almeno uno dei nostri plessi dovrebbe rimanere aperto 24 ore al giorno, tutti i giorni.

La cura degli studenti va estesa ai dottorandi, prima di tutto garantendo ai corsi di dottorato, nell’architettura generale della nostra “research university”, (maggiori) *rilevanza e visibilità* in termini, per esempio, di potenziamento della didattica e dei servizi amministrativi, miglioramento dei servizi bibliotecari, promozione dei dottorati in azienda, organizzazione di un “ritiro” annuale per presentare l’avanzamento delle attività di ricerca.

Insomma, curiamo il percorso degli studenti per costruire una **comunità orgogliosa di alumni** che mantengano la motivazione a creare cultura diffondendo un’immagine positiva della nostra comunità.

Ricerca e Terza Missione. Un Ateneo lungimirante dovrebbe sostenere tutte le aree del sapere, soprattutto nel momento in cui le sollecitazioni esterne privilegiano la ricerca più prossima all’applicazione. Dobbiamo dunque creare un ambiente di facilitazione, dal punto di vista scientifico (v. anche *Specializzati, non generalisti*) e dal punto di vista amministrativo, con una gestione e una interazione più “amichevoli”, soprattutto nei confronti dei ricercatori più giovani e inesperti (v. *Servizio e responsabilità e Organizzazione amministrativa*). Occorre poi migliorare l’accesso ai finanziamenti regionali, nazionali, europei su bandi competitivi con un supporto apposito da parte degli uffici, impiegando per esempio personale “specializzato”, preposto a sostegno della ricognizione dei bandi, della formazione dei partenariati, della redazione di progetti e alla loro gestione, operativa e amministrativa (v. anche *Comunicazione*).

La responsabilità dell’Ateneo nei confronti del territorio è legata al ruolo di guida e promozione che esso dovrebbe assumere nella formulazione e attuazione di politiche locali di sviluppo culturale, sociale, tecnologico ed economico. Abbiamo condotto esperienze in varie direzioni (“public engagement”, sostegno alle spin-off, trasferimento tecnologico) ma è indispensabile un **coordinamento interdipartimentale** (v. *Specializzati, non generalisti*) e anche un tavolo stabile con gli attori locali.

Organizzazione amministrativa. Dobbiamo ricercare l’**agilità** che non è solo speditezza, ma anche linearità, coerenza, efficacia, accoglienza. Nonostante la nostra amministrazione, in molte circostanze, si mostri relativamente veloce e il confronto con atenei vicini ci sia spesso favorevole, dobbiamo tutti riconoscere che esistono ampi margini di miglioramento per le caratteristiche sopra dette. Da colmare ad esempio il divario tra procedure effettive e loro **informatizzazione** sfruttando le competenze e la creatività dei nostri tecnici per ridurre l’andirivieni, pure elettronico oramai ma comunque estenuante, di documenti tra gli uffici. Serve attenzione nella selezione e nell’inserimento di nuovo personale, tanto maggiore quanto più apicale. E poi, ci vuole un po’ di coraggio nell’azione amministrativa: purtroppo molte volte si constata, in docenti e personale tecnico-amministrativo, la ricerca della responsabilità di qualcun altro per ritardi o inefficienze (v. *Servizio e responsabilità*).

Dovremo con determinazione e impegno migliorare la struttura organizzativa e il **coordinamento tra uffici**, talvolta faticoso. Occorrerà risolvere, fin da subito, il tema dei rapporti tra amministrazione centrale e dipartimenti tenendo conto del fatto che la numerosità del personale tecnico-amministrativo è appena sufficiente, diciamo così, e che quindi è ancora più importante

raggiungere la giusta calibrazione coinvolgendo per davvero nella progettazione tutte le persone e gli organismi interessati (v. *Il metodo: le persone contano*).

Carriere, riconoscimenti e incentivi. Nell'introduzione accennavo al sentimento generale che non riflette i nostri successi; in parte perché essi sono poco noti e in parte perché tanti di noi faticano a sentirli propri, scoraggiati da tempo dalla scarsità (per il personale tecnico-amministrativo potremmo dire "mancanza") di forme d'incentivazione del lavoro, come le progressioni di carriera o gli aumenti stipendiali. Rimediare a questa situazione non è né facile né rapido, ma la consapevolezza da parte della comunità accademica è indispensabile, prima di tutto per apprezzare gli sforzi e la dedizione di quanti continuano a impegnarsi, e poi per garantire trasparenza su metodi e criteri decisionali nella ripartizione delle risorse e nel loro utilizzo.

Riguardo al personale tecnico-amministrativo, è opportuno tenere ben presente che il buon funzionamento dell'Ateneo richiede un impegno non solo morale ma anche economico da parte della comunità.

Occorre mettere in luce il merito e darne soddisfazione, ma anche ricordarsi che a volte esso è facilitato da condizioni al contorno favorevoli. Pertanto sono opportune "**azioni affermative**", ad esempio con l'istituzione premi, non solo economici, per la didattica, premi per la ricerca (con cui, tra l'altro, sostenere le attività di giovani ricercatori e assegnisti, soprattutto nella ricerca di base e nelle aree culturali meno irrorate da finanziamenti), premi per l'attività gestionale e amministrativa, a tutti i livelli.

Comunicazione (all'interno e all'esterno). Il nostro Ateneo soffre molto del fatto di non riuscire a comunicare efficacemente i propri successi al territorio e forse anche al suo stesso interno: è difficile senza dubbio, perché la ricerca universitaria è "tecnica", specialistica, e la divulgazione è un'arte non comune, ma è indispensabile fare di più. Lo stesso Ateneo non è pienamente **consapevole e orgoglioso** del proprio valore, dei gruppi di ricerca molto competitivi, dei finanziamenti importanti raccolti a livello europeo, nazionale e regionale, del continuo sforzo di connessione, di trasferimento di conoscenze, con la società e col tessuto produttivo; dell'ottimo posizionamento dei nostri laureati nel mondo del lavoro. Tutto questo nonostante la situazione di sottofinanziamento generalizzato del sistema universitario meridionale.

Dall'altra parte, dall'esterno intendo, la comunità conosce poco il tesoretto che porta in grembo: non voglio dire che l'Università possa curare tutti i mali e i ritardi attorno a sé, ma da sannita sono convinto che nello sviluppo di questo territorio l'università giochi un ruolo importantissimo. E allora, oltre che "fare" e fare meglio, dovremo molto più efficacemente "**far sapere**" **quel che facciamo e possiamo fare**.

Potrà essere utile, per comunicare all'esterno riprendere, ammodernandola, la cerimonia d'inaugurazione dell'anno accademico e, verso l'interno, avviare una pratica di consultazioni periodiche, per condividere suggerimenti e doglianze, opportunamente istruite così da risultare efficaci nel loro svolgimento e nella *sintesi di indicazioni operative*.

Al tempo di internet più che in ogni altra fase dello sviluppo umano siamo ciò che comunichiamo. Vale per tutti, anche per noi.

Chi sono. Nato a Benevento nel 1960, mi sono laureato con lode in ingegneria elettronica nel 1986 e addottorato in controlli automatici nel 1990, all'Università di Napoli Federico II. Ho speso parte del dottorato e del periodo dopo di esso all'estero, alla *Purdue University* (Indiana) e al *Max Planck Institut für Plasmaphysik* in Baviera. Dopo qualche contratto ho avviato la carriera accademica all'Università di Napoli Federico II come ricercatore, poi mi sono spostato all'Università di Palermo avendo vinto un concorso di professore associato. Sono tornato, sempre come professore associato, alla Federico II e mi sono spostato nel 2001 nella nostra Università per

diventare in quell'anno professore ordinario e direttore del neonato Dipartimento di Ingegneria, sino al 2007.

Essendo curioso sono passato attraverso tanti argomenti di ricerca, una politica forse non più possibile nella palude bibliometrica in cui ci ritroviamo. Mi sono interessato di esoterici temi di teoria del controllo su cui non vi annoio, e poi di applicazioni del controllo in svariati ambiti: posizionamento dinamico delle navi, fusione nucleare, motori a combustione interna, controllo di stabilità delle automobili, stimolazione profonda intracranica, gestione di sistemi di energia, controllo di sistemi acquedottistici, trasporto di proteine nelle cellule.

Ho seguito la nostra Università sin dai primi passi, anzi da prima ancora che essa ottenesse l'autonomia dall'Università di Salerno, in quanto sedevo sin dal 1990 nel Consiglio di Amministrazione del cosiddetto Consorzio Universitario (il vero nome era molto più lungo), una emanazione degli enti territoriali sanniti.

Benevento, 3 giugno 2019