LINEE PROGRAMMATICHE DEL

PROF. ROBERTO BELLOTTI

CANDIDATO ALLA CARICA DI RETTORE

2019-2025

Un'organizzazione produttiva è un sistema cognitivo distribuito, tanto più complesso allorché si abbia a che fare con la elaborazione e l'applicazione industriale di tecnologie avanzate. Le innumerevoli molecole di conoscenza esplicita e implicita che lo formano stanno nella memoria delle persone […], non solo in quelli della direzione generale o del CdA. Non meno essenziali sono le particolari relazioni che si sono stabilite tra le tante molecole cognitive: sono infatti esse che fanno la differenza tra una congerie caotica di elementi e un sistema funzionante. […] Il valore di un'organizzazione come sistema cognitivo ha poco a che fare con la sua contingente capitalizzazione in borsa, ma ha molto a che fare con il suo valore a lungo periodo, con gli effetti positivi che induce nelle persone, nell'economia e nella vita sociale.

L. Gallino

There are these two young fish swimming along and they happen to meet an older fish swimming the other way, who nods at them and says: "Morning boys. How's the water?" And the two young fish swim on for a bit, and then eventually one of them looks over at the other and goes "What the hell is water?"

D. F. Wallace

SOMMARIO

UniBa: lo stato delle cose **4**
Il Sistema di riferimento **5**
Governo e Deleghe **6**
Digitalizzazione dei processi 7
Offerta didattica e attrattività **8**
Piano di comunicazione istituzionale 9
e-Learning 9
Orientamento e tutoraggio 10
Internazionalizzazione 10
Placement 11
Finanziamento della ricerca **12**
Dottorato e assegni di ricerca – Rtd-A 13
Gestione dei fondi esterni 13
Competitività e valutazione 14
Terza missione **15**
Programmazione delle risorse per il personale **16**
Ricercatori a tempo indeterminato 17
Personale Tecnico Amministrativo 18
Welfare **19**
Scuola di Medicina **20**
Considerazioni conclusive **21**

UNIBA: LO STATO DELLE COSE

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro ha attraversato, come le altre università pubbliche italiane, la repentina trasformazione indotta alla Legge 240 del 2010, che ha profondamente modificato l'assetto e la struttura dell'istituzione accademica del nostro paese, anche condizionandone parte della *mission*. Inoltre, alle modifiche del quadro normativo, si sono associate consistenti riduzioni dei finanziamenti per il sistema universitario, che hanno di fatto portato in pochi anni ad un depauperamento del corpo docente, riducendolo di circa 20.000 unità. In questo non confortante quadro complessivo, UniBa, dopo una lunga fase di sofferenza, è riuscita a riposizionarsi tra le Università virtuose: oggi dispone di una consistente dotazione di punti organico che sta permettendo di reclutare nuovo personale tecnico e amministrativo, ricercatori e docenti e assicurando le progressioni di carriera ai ricercatori/docenti abilitati in servizio. Il giudizio pienamente soddisfacente che la commissione di esperti dell'ANVUR ha espresso per l'Ateneo barese nel rapporto di valutazione ai fini dell'accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio rappresenta un'ulteriore conferma del superamento da parte di UniBa della fase di difficoltà connessa al blocco del turn-over, congiuntamente al lungo e faticoso percorso che ha anche portato UniBa al pieno risanamento finanziario. Questi risultati oggi configurano la piattaforma su cui costruire, nel periodo 2019-2025, l'ulteriore sviluppo dell'istituzione con un forte e deciso rilancio di UniBa nel contesto accademico nazionale ed internazionale. È d'altronde da considerare prioritario, il ruolo che una università pubblica e generalista ha in una regione italiana che è tutt'ora di *obiettivo convergenza* dell'Unione Europea, poiché ha un PIL pro capite inferiore al 75% della media comunitaria. UniBa ha dunque la responsabilità di accogliere, formare e valorizzare le nuove generazioni delle regioni in cui urge lo sviluppo delle strutture produttive, partecipando in modo attivo e propositivo alla loro crescita culturale, scientifica ed economica del territorio. Le parole del prof. Luciano Gallino indicano l'importanza della conoscenza diffusa, del senso di appartenenza ad una comunità, sede di relazioni sociali proprie delle organizzazioni complesse, aspetti che sono stati uno dei punti di forza in occasione della visita dell'ANVUR e dovranno continuare ad essere un riferimento per il prossimo futuro. Così Wallace ci suggerisce una nuova consapevolezza del ruolo e dell'azione della nostra Università nel quadro dei profondi mutamenti che il mondo della formazione e del lavoro stanno vivendo a livello globale. Infine, condividere per collaborare, integrarsi per crescere insieme affinché la comunità universitaria possa sempre più rappresentare un polo culturale attrattivo per la città,

per la regione e per tutti gli studenti che vorranno formarsi e specializzarsi in una istituzione accademica in continua evoluzione.

IL SISTEMA DI RIFERIMENTO

Gli obiettivi, le azioni per perseguirli, e le decisioni da assumere nell'arco di un sessennio devono essere in frutto di una analisi condivisa e di una *vision* maturata collegialmente, mantenendo come punti fermi il rafforzamento di UniBa come Research University e la centralità della qualità della formazione degli studenti, finalizzata a renderli competitivi nel mercato del lavoro globale e attivi nello sviluppo del territorio. Gli esempi della medicina di precisione, del tema delle prevedibilità e predittività per mezzo di sistemi automatici basati sull'intelligenza artificiale in ambito giuridico e infine, la quarta rivoluzione industriale – cosiddetta 4.0 – segnano in modo plastico la necessità di accompagnare – se non anticipare - le trasformazioni in atto in termini di formazione delle nuove generazioni, coniugando saperi e competenze apparentemente lontani e che comprendono l'intero spettro – nessuno escluso – dei settori disciplinari dell'Ateneo barese. Un'università moderna deve potersi muovere agilmente attraverso questi cambiamenti, se possibile precedendoli. Dunque più importante e preliminare agli obiettivi, alle azioni e alle decisioni è il sistema di riferimento all'interno del quale declinare lo sviluppo complessivo di UniBa. I tre assi cartesiani del sistema di riferimento che propongo per il rilancio di UniBa sono:

- Impegno
- Condivisione
- Trasparenza

Impegno: è difficile immaginare uno sviluppo e rilancio di UniBa senza l'impegno dell'intera comunità accademica nel volerlo realizzare. Impegno vuol dire farsi carico della responsabilità di realizzare cambiamenti positivi per gli studenti, per noi stessi e per il territorio.

Condivisione: il continuo dialogo tra una squadra di governo, costituita dai delegati e da tutti coloro che vorranno impegnarsi, gli Organi di governo e i Dipartimenti, sarà il percorso attraverso cui attuare una strategia condivisa per gestire e migliorare UniBa. Gli obiettivi da raggiungere e il metodo da adottare saranno il frutto di un confronto costante tra tutte le

componenti accademiche: gli studenti, il personale tecnico e amministrativo, i collaboratori esperti linguistici, i docenti e soprattutto le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni Sindacali, in un clima di serena e pacata dialettica che arricchisca i processi decisionali a tutti i livelli.

Trasparenza: vuol dire acquisire, divulgare e interpretare la sempre crescente mole di dati a nostra disposizione sulla didattica, la ricerca e la terza missione di Ateneo. I fabbisogni didattici sono attualmente uno dei fattori principali per definire la distribuzione dei punti organico negli specifici settori disciplinari ed è quindi indispensabile che i dati riguardanti la didattica di Ateneo siano consultabili in modo semplice dall'intera comunità accademica, anche per attuare le doverose armonizzazioni - ad esempio la corrispondenza tra CFU e ore di didattica frontale erogate in settori simili - e le necessarie ottimizzazioni. I dati sulla ricerca e terza missione (*i.e.* i progetti in corso e i rapporti con il territorio) possono essere utilizzati per acquisire una maggiore competitività e risultare essenziali per le attività di trasferimento tecnologico. A titolo di esempio rappresento che non esiste attualmente un database unico UniBa delle grandi apparecchiature da laboratorio, con relativa locazione ed utilizzo. Un censimento unitario fu avviato dalla Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione della Regione Puglia, per altri scopi, diversi anni fa: poterne disporre potrebbe essere estremamente utile per partecipare in modo più incisivo ai bandi competitivi, valorizzando la dotazione strumentale complessiva di UniBa. È infine necessario rendere facilmente interpretabili e trasparenti i cosiddetti *algoritmi* utilizzati per la distribuzione delle risorse (punti organico, quote premiali per la ricerca, etc). UniBa può essere il punto di riferimento regionale e motore di sviluppo dei processi culturali ed economici che possono derivare da un utilizzo virtuoso dei dati, dando al tema della *data analytics* la centralità territoriale che già ha a livello globale.

GOVERNO E DELEGHE

L'attuale sistema di deleghe è riuscito ad includere nel governo di UniBa un gran numero di docenti, che hanno meritoriamente dedicato tempo ed energie nel promuovere la centralità dell'Ateneo barese nel territorio, a diverse scale, da quella locale a quelle nazionali ed internazionali, rispondendo alle numerose sollecitazioni interne – in termini di aspettative degli studenti, del personale tecnico, amministrativo, dei collaboratori esperti linguistici e dei docenti – ed esterne: in primis del MIUR e delle numerose parti interessate, oggi riconosciute

complessivamente come stakeholder esterni. L'attività dei delegati si è integrata con quella degli Organi di governo, dei Dipartimenti, delle diverse e numerose commissioni e del Presidio della Qualità di Ateneo, con un grado di armonizzazione degli obiettivi e delle attività per il loro conseguimento sicuramente migliorabile. Al fine di ottimizzare le attività, per il prossimo sessennio, propongo un numero di delegati sostanzialmente ridotto, garantendo però che i delegati siano coadiuvati da due vice-delegati, prevedendo l'avvicendamento tra il delegato e i vice-delegati ogni due anni, al fine di far gravare meno sui singoli docenti gli oneri di organizzazione di importanti attività strategiche per l'Ateneo, aumentando l'efficacia delle loro azioni e preservando un ruolo pro-attivo e propositivo. Ritengo anche opportuno inserire nei gruppi di lavoro (delegato e vice-delegati) anche delle unità di personale tecnico amministrativo, dei collaboratori esperti linguistici per tutti i temi riguardanti la internazionalizzazione ed inoltre ad almeno un rappresentante del Senato accademico. In sintesi propongo di articolare lo sviluppo di un sistema di assicurazione della qualità per tutti gli ambiti di azione: ricerca, didattica e terza missione, che sia oggettivato in procedure documentate, trasparenti nell'ottica del miglioramento continuo. Il rispetto del principio di equilibrio di genere, ricchezza imprescindibile per un Ateneo e il suo futuro, troverà piena attuazione anche nella scelta dei delegati.

Digitalizzazione dei processi

L'evoluzione tecnologica digitale può permettere la reingegnerizzazione dei processi amministrativi di UniBa, con indubbio vantaggio per gli studenti, il personale tecnico, amministrativo, i collaboratori esperti linguistici e i docenti. Il processo di digitalizzazione e dematerializzazione nella gestione della didattica, della ricerca e della terza missione, ma soprattutto nella gestione di tutte le attività amministrative UniBa ha sicuramente registrato un forte impulso nel periodo 2012-2019, ma i margini di miglioramento sono ancora molto ampi. Le linee di azione devono comprendere: un'azione diffusa di formazione sulle nuove tecnologie informatiche rivolta a tutto il personale, un rafforzamento del ruolo del centro servizi informatici, delle strutture e del personale collegato, una spinta verso la semplificazione amministrativa, attraverso lo sviluppo di un ecosistema di applicazioni e servizi a vantaggio dell'intera comunità.

OFFERTA DIDATTICA E ATTRATTIVITÀ

Oltre quarantamila studenti pugliesi sono immatricolati in università non pugliesi, numero che corrisponde a circa il 30% della popolazione studentesca universitaria pugliese e rappresenta la più alta mobilità passiva tra le regioni d'Italia. Le ragioni di questo dato sono molteplici: ci si immatricola fuori regione per essere più vicini alla parte più produttiva del paese, quindi con miglior possibilità di impiego dopo la laurea; per conseguire la laurea in università dotate di strutture più efficienti e funzionali e con una offerta didattica più ampia e accattivante. O, semplicemente, per maturare una esperienza di vita e di studio lontano dalla famiglia. Di contro gli studenti non pugliesi immatricolati in Puglia, fatta eccezione per una piccola quota che ha le quattro università pubbliche pugliesi come sedi di prossimità, è praticamente nulla. È fuor di dubbio che la mobilità passiva costituisce per UniBa e il territorio regionale un vulnus sociale, culturale ed economico, che va contrastato in modo chiaro e netto ponendo gli studenti al centro della scena universitaria. Le azioni strategiche di UniBa devono essere volte a:

i) migliorare il dialogo con il sistema economico del territorio, nazionale ed internazionale e che può comportare, laddove utile, una profonda modernizzazione dei corsi di laurea, anche rivedendo le modalità e le azioni con cui UniBa presenta la propria offerta formativa.

ii) rafforzare i rapporti sinergici con la città metropolitana, al fine di migliorare in modo sostanziale la quantità e qualità dei servizi offerti agli studenti.

Per ciò che riguarda gli alloggi, i trasporti, la fruizione degli eventi culturali e l'accesso alle biblioteche e agli impianti sportivi, tra cui in primis il Centro Universitario Sportivo barese, è necessario progettare una modalità di gestione delle risorse, dei servizi e delle strutture che veda la piena integrazione tra UniBa, la città metropolitana e la Regione. Le azioni da intraprendere devono mirare a trasformare la città di Bari, attualmente sede di due università pubbliche, in una città universitaria, in cui la qualità degli studi e della vita universitaria degli studenti attualmente iscritti migliori in modo sostanziale, tanto da essere attrattiva anche per gli studenti non pugliesi. A tal fine è necessario intervenire con decisione sullo stato delle aule dei laboratori didattici e delle biblioteche, ancora largamente deficitarie in termini di capienza, disponibilità, dotazione tecnologiche e talvolta pulizia e decoro. Oltre agli investimenti necessari per far fronte a queste criticità è sicuramente auspicabile poter disporre di un

sistema informatizzato per la gestione delle aule e dei laboratori, al fine di ottimizzarne l'utilizzo, almeno a livello dei poli didattici esistenti.

Credo che la mobilità passiva sia la cartina al tornasole delle difficoltà insite nel nostro sistema universitario e nei rapporti tra UniBa e il territorio. Ritengo che un programma finalizzato a ridurre drasticamente questa mobilità passiva, non sia un programma *esterno* all'Ateneo barese, ma una direzione necessaria da intraprendere per fornire il più certo e chiaro segnale del miglioramento di UniBa nel suo complesso.

Piano di comunicazione istituzionale

È necessario rafforzare il piano di comunicazione istituzionale con l'obiettivo di creare una forte identità della Università UniBa, potenziarne l'immagine sul territorio locale, nazionale e internazionale, migliorarne il posizionamento nel settore della formazione universitaria e in ultima analisi aumentare la attrattività per gli studenti, i docenti esterni e le aziende, enti ed istituzioni. Molte delle azioni necessarie non prevedono un ingente investimento economico e possono essere attuate in tempi rapidi. Ad esempio è indispensabile realizzare le brochure in italiano e in inglese almeno tematiche e riguardanti l'offerta formativa, aggiornare il sito web istituzionale con informazioni aggiornate, soprattutto per quanto riguarda la ricerca e le expertise professionali dei docenti, realizzare dei video di presentazione delle attività formative e di ricerca e far produrre la merce promozionale (magliette, felpe, borse shopper, matite, quaderni) che rafforzi il senso di appartenenza ad UniBa. È necessario un investimento, soprattutto in termini di risorse umane, nella gestione dei social media. A titolo di esempio si rappresenta che UniBa non è attivamente presente sulla piattaforma LinkedIn mentre lo sono tutte le altre Università pubbliche nazionali.

e-Learning

Il settore dell'e-Learning, e specificatamente il catalogo dei MOOC (Massive Open Online Courses) e dei pathway, ovvero percorsi orientati a costruire un sapere più articolato, deve vedere il potenziamento del gruppo di lavoro coinvolto e del supporto fornito dall'intera comunità UniBa, per produrre un deciso ampliamento dell'offerta e-Learning dell'Ateneo barese. A tal fine è utile prevedere un più stretto rapporto tra il gruppo dei delegati di Ateneo

e i delegati dei consigli di interclasse e che possa fungere da cinghia di trasmissione tra gli obiettivi di UniBa in materia di e-Learning, le esigenze didattiche dei corsi di laurea e le disponibilità del personale tecnico amministrativo, dei collaboratori esperti linguistici e dei ricercatori/docenti, finalizzato alla produzione del materiale didattico.

Orientamento e tutoraggio

Le attività di orientamento in ingresso rivestono un ruolo cruciale per il miglioramento della vita accademica dei nostri studenti e delle famiglie, in quanto li guidano nell'effettuare una scelta consapevole circa gli studi da intraprendere, garantendo – se ben condotte – una riduzione degli abbandoni e dei cambi di corso nei primi anni di studio universitario. UniBa ha intensificato le proprie azioni di orientamento, offrendo eventi di carattere generale, come ad esempio gli *Open Day,* insieme ad azioni specifiche per le singole discipline, come il programma Orientamento Consapevole e i Progetti Lauree Scientifiche. Proposta comune e proposta differenziata sono entrambe necessarie. Non a caso gli eventi disciplinari, come l'Infoday della Scuola di Medicina e l'Open Campus 2019 hanno riscosso grande successo di partecipazione studentesca, soprattutto grazie allo sforzo dei referenti dipartimentali, dei manager didattici nel CAOT e del personale tecnico, amministrativo e docente coinvolto. Nel prossimo sessennio l'azione di orientamento dovrà diventare ancora più incisiva, ampliando la partecipazione a progetti nazionali di orientamento, rafforzando la rete tra i referenti dei diversi dipartimenti e le strutture amministrative di supporto, creando un'anagrafe centrale delle scuole con cui collaborare. L'attività di tutoraggio, anche attraverso i progetti finanziati a cui UniBa ha avuto accesso, è altresì di grande importanza e andrà potenziata poiché permette di sostenere lo studente sia nella formazione in ingresso, sia nel proseguo della formazione, garantendo anche allo *studente tutor* l'apprendimento di una modalità di lavoro. In generale, va valorizzato concretamente l'impegno spesso misconosciuta dei docenti e del personale tecnico e amministrativo impegnati in queste attività meritorie.

Internazionalizzazione

Da oltre dieci anni il processo di internazionalizzazione delle Università è diventato centrale anche per gli atenei più periferici, come riflesso della globalizzazione dell'economia e della necessità di formare cittadini e specialisti in grado di operare in un mercato del lavoro

internazionale. L'internazionalizzazione di UniBa è stata valutata come uno dei punti di maggior debolezza nel recente rapporto di accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio da parte dell'Anvur, nonostante l'ottimo riscontro del progetto Global Thesis di Ateneo, che permette la preparazione delle tesi di laurea magistrale o a ciclo unico in co-tutela e che dovrà sicuramente essere ulteriormente diffuso e potenziato. È quindi uno degli ambiti in cui UniBa deve migliorare in modo sostenuto per mezzo di azioni mirate. Il dato contrasta peraltro con l'alto numero di docenti che ha frequenti e consolidate collaborazioni di ricerca e didattica con Università straniere, Istituti di Ricerca e Organismi internazionali. Tale discordanza è indicativa di come tali rapporti non siano istituzionalizzati. Il loro inquadramento sistematico nelle attività istituzionali comporterebbe un accrescimento degli scambi internazionali e della mobilità studentesca, nel contesto dei molteplici programmi europei e mondiali, come ad esempio nel caso del programma Erasmus+ della Unione Europea. Per quello che riguarda il miglioramento della percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero, è evidente come esso dipenda dalla presenza, più o meno marcata, di corsi di laurea in lingua inglese. Per attivarne di nuovi sarà necessario rivedere in modo organico l'offerta didattica di ateneo, cercando di rendere più attrattivi quelli già esistenti. Il processo di internazionalizzazione di UniBa non deve comunque limitarsi al miglioramento degli indicatori richiesti dal sistema AVA, ma deve comprendere un'azione complessiva volta a migliorare la competitività dell'Ateneo nel mondo globale dell'alta formazione, mirando ad aumentare l'internazionalizzazione della offerta formativa su tre cicli, della ricerca, della mobilità studentesca e del corpo docente, così come la vivacità di reti di collaborazione e conoscenza internazionali e delle politiche linguistiche, finalizzate a migliorare le competenze degli studenti con una attività di formazione extra curricolare.

Placement

Le attività di Placement sono assistite efficacemente dalla Agenzia per il Placement di UniBa: la piattaforma web dedicata *Portiamo Valore* è infatti pienamente funzionante ed operativa. L'auspicio del prossimo sessennio è potenziarla al fine ampliare la opportunità di tirocini e di lavoro per gli studenti, intensificando la comunicazione tra i Dipartimenti e l'Agenzia con lo scopo di estendere la platea di aziende inserite nella piattaforma. È utile ricordare che UniBa è socia di Distretti Tecnologici e Consorzi e che nei Dipartimenti sono costantemente in corso molti progetti di ricerca in cui vi è la partecipazione di soggetti privati. L'insieme di queste

relazioni andrebbe valorizzato attraverso un'azione incisiva e mirata, che potrebbe anche essere svolta con il supporto del Centro di Eccellenza di Ateneo per l'Innovazione e la Creatività e la Società Consortile Tecnopolis, di cui UniBa è unico socio.

FINANZIAMENTO DELLA RICERCA

È necessario aumentare in modo consistente la quota di finanziamento pro-capite per le attività di ricerca, attualmente abbondantemente inferiore a mille euro per ricercatore (contro gli oltre quattromila euro assegnati dall'Università di Roma La Sapienza e gli oltre settemila euro assegnati dall'Università di Pisa). Le azioni meritorie intraprese negli ultimi anni, con l'aumento della dotazione finanziaria complessiva e l'istituzione di un fondo premiale UniBa per progetti di Ateneo, andrebbero non solo sostenute ma fortemente potenziate nei prossimi anni. Oltre alla dotazione finanziaria diretta, si reputa necessario offrire servizi a supporto delle attività di ricerca in modo diretto o indiretto, in modo da rendere più competitivi tutti i settori di ricerca presenti nell'Ateneo. Si propone il potenziamento deciso della Sezione Ricerca della amministrazione centrale UniBa, che deve sempre più essere protagonista nelle attività dell'università e deve tendere ad avere finalità propositive interloquendo direttamente con i ricercatori UniBa, supportandoli già nella fase della selezione dei bandi e di networking. Si rende altresì necessario potenziare l'efficienza di tutto il processo di acquisizione, di spesa e di rendicontazione dei finanziamenti sui grandi progetti a valere sui fondi esterni (Progetti europei, PON, progetti regionali), aumentando la collaborazione interdipartimentale, a favore dei settori disciplinari che hanno meno facilità di accesso ai finanziamenti esterni. Inoltre una parte delle quote di finanziamento sui progetti esterni che attualmente trattiene l'Ateneo potrà altresì essere utilizzata per finanziare la ricerca di Ateneo, secondo un modello largamente utilizzato da molti Atenei nazionali, facilmente applicabile. Analogamente, si propone di aumentare la quota da dedicare al finanziamento per le ricerche di Ateneo, che viene attualmente trattenuta dai contratti *conto terzi,* lasciando immutato l'ammontare totale della quota trattenuta da UniBa (circa il 30%) su questo tipo di contratti. Oltre a queste misure, che possono migliorare ma non incrementare radicalmente la quota di risorse disponibili per la ricerca, è necessario formulare ed attuare un progetto complessivo, che coinvolga l'intera comunità accademica, in grado di allargare in modo consistente il numero di ricercatori in grado di partecipare con successo a bandi competitivi per il finanziamento alla ricerca, in tutti i settori disciplinari. Partendo dai numerosi casi di successo verificatesi e motivando un ruolo

propulsivo sia del personale tecnico amministrativo sia dei docenti delegat alla ricerca, si intende supportare in modo pro-attivo e concreto l'intera comunità accademica per migliorare in modo tangibile la probabilità di accedere a finanziamenti nazionali ed internazionali su base competitiva.

Infine si propone di stipulare un accordo quadro con una o più case editrici e di finanziare direttamente, con fondi di Ateneo, un certo numero di monografie, articoli scientifici e saggi, in modo da agevolare la produzione scientifica di ricercatori/docenti non in possesso di fondi di ricerca propri sufficienti per far fronte ai costi di pubblicazione. Analogamente andrà sostenuta con fondi interni anche una politica finalizzata a diffondere le pubblicazioni UniBa di tipo *open access*.

Dottorato e assegni di ricerca – Rtd-A

I dottorandi, gli assegnisti di ricerca e i ricercatori a tempo determinato di tipo A, seppure precari, generano il flusso di energia e di competenze che alimenta il sistema della ricerca UniBa. È necessario ogni sforzo per allargare questa base, anche con finanziamenti di Ateneo, asincroni e pro-attivi rispetto ai programmi ministeriali e soprattutto regionali. In particolare, è necessario assicurare un numero congruo di queste tre figure per le ricerche cosiddette *blue skies research* ovvero *di base* – in tutti i settori disciplinari - anche in mancanza di finanziamenti esterni, in modo solidale verso le colleghe e i colleghi che, pur svolgendo attività di ricerca di alto livello, hanno più difficoltà di accesso ai finanziamenti per la ricerca. In questa ottica ritengo che il futuro Rettore dovrebbe promuovere l'istituzione di un *fondo rotativo*, alimentato opportunamente, per finanziare questo tipo di contratti. Rimarco che gruppi di ricerca oggi scarsamente attivi per un limitato accesso alle borse di dottorato, di assegni di ricerca e a fondi per Rtd-A costituiscono una criticità per l'intera comunità accademica, e vanno sostenuti anche per promuovere l'accesso di Uniba ad ulteriori risorse premiali ministeriali.

Gestione dei fondi esterni

L'Ateneo barese ha partecipato con un ruolo da protagonista nella conduzione di progetti a valere sui fondi strutturali europei PON 2007-2013 e PON 2014-2020 a cui va aggiunta la

copiosa partecipazione ai programmi di ricerca finanziati dalla Regione Puglia (i.e. Cluster Tecnologici, Livinglab, Innonetwork, Innolab). È inoltre socio di diversi distretti tecnologici regionali, quasi tutti attivi e molto presenti nel tessuto economico regionale e nazionale, come ad esempio il Distretto Tecnologico Aerospaziale. Il complesso di questa copiosa operosità da una parte ha permesso e permette la realizzazione di progetti, laboratori ed infrastrutture per la ricerca, dall'altro si accompagna ad una complessità economico-gestionale spesso sovradimensionata, per quantità, rispetto alle capacità del personale in servizio nei Dipartimenti partecipanti a tali iniziative. In particolare la fase di rendicontazione dei progetti presenta una minaccia, nella misura in cui può generare delle perdite per l'amministrazione a causa di spese effettuate ma valutate come non ammissibili, ma anche un'opportunità poiché la corretta gestione dei progetti può generare dei benefici economici attraverso l'utilizzo virtuoso delle quote dedicate alle spese generali del progetto, così come delle spese del personale impiegato nei progetti. Per il prossimo sessennio proporrei la creazione di una struttura amministrativa centrale dedicata alla gestione della rendicontazione dei progetti di ricerca, con particolare attenzione ai progetti ministeriali e regionali, di particolare complessità amministrativa. Il gruppo di lavoro può fungere da supporto al personale dedicato nei singoli Dipartimenti o supplire nel caso di carenze di organico o di gestioni particolarmente onerose e complesse, così come può essere integrato dal personale in servizio presso i singoli Dipartimenti, laddove utile. In sintesi ritengo che la gestione di progetti dal costo complessivo che può arrivare a svariati milioni di euro vada gestito con la massima attenzione da parte di personale dedicato e specializzato, al fine di evitare errori e ritardi e soprattutto per cogliere tutte le opportunità che la normativa consente per generare benefici all'intera comunità accademica, in termini di risultati delle ricerche, disponibilità di laboratori e infrastrutture di ricerca e possibilità di finanziare borse di studio, dottorati ed assegni così come benefici, anche economici, al tutto il personale coinvolto nei progetti.

Competitività e valutazione

Oltre a quanto già meritoriamente fatto dagli organi preposti, e in particolare dal Presidio della Qualità di Ateneo e dai Delegati, rispetto alla valutazione effettuata dall'Anvur, va considerata con grande attenzione anche la questione del posizionamento di UniBa nelle valutazioni delle

università nazionali ed internazionali, ad opera di agenzie e organi di stampa. Se da una parte sono ben chiari i limiti e spesso anche gli effetti negativi dell'uso dei *ranking*, dall'altro è anche evidente che UniBa non può sottrarsi a questo tipo di valutazioni o sottovalutare gli effetti di posizionamenti non lusinghieri in termini di immagine, attrattività ed eventualmente capacità di attrarre finanziamenti pubblici e privati. L'esperienza maturata nel corso dell'attività di ricerca accademica in tema di ranking e valutazioni mi porta a ritenere che tale tema vada affrontato formando un gruppo di lavoro, composto da docenti, dal personale tecnico e amministrativo e dai collaboratori esperti linguistici, molti dei quali conoscono molto bene il sistema universitario anglosassone, avente come obiettivo quello di mettere in atto tutte le misure, sia a livello documentale sia a livello di organizzazione e qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, per migliore il posizionamento di UniBa nelle classifiche nazionali ed internazionali.

TERZA MISSIONE

L'obiettivo primario delle attività di terza missione – riconosciuta come istituzionale per le università - è quello di contribuire allo sviluppo e alla competitività del territorio e della nazione attraverso il modello della tripla elica, composta dalla accademia, dal governo (metropolitano, regionale e nazionale) e dal settore privato nella sua accezione più diffusa e inclusiva. La terza missione è uno degli strumenti basilari per valorizzare le competenze presenti nella comunità UniBa, partendo dal settore umanistico ed economico-giuridico sino alle discipline tecnico-scientifiche. Non va dimenticato che l'Anvur ha inserito le attività di terza missione tra quelle valutate nel *Rapporto di valutazione periodica*, da trasmettere al Miur entro il 31 luglio di ogni anno. Lo sviluppo della progettazione, attuazione e monitoraggio delle attività di terza missione di UniBa richiede, più di altro, l'impegno di un gruppo di lavoro secondo lo schema riportato nel paragrafo Organizzazione di Ateneo, al fine di esplicare politiche pro-attive rispetto all'ampio spettro dei compiti richiesti e valutati nel sistema AVA. Particolare valore, per una Università generalista, deve assumere l'attività di divulgazione scientifica e culturale, ancor più necessaria in una regione d'Italia a bassa scolarizzazione.

Inoltre, per le attività di terza missione più legate agli aspetti industriali, potrebbe essere opportuno ridare centralità alla Società Consortile Tecnopolis, che potrebbe essere potenziata

anche con personale UniBa in distacco. A tal fine si rappresenta che è in corso la sua trasformazione in “Fondazione Tecnopolis - Università Degli Studi Di Bari Aldo Moro, avente tra i suoi scopi e finalità anche quello di promuovere ed attuare iniziative a sostegno del trasferimento dei risultati della ricerca, della creazione di nuove imprenditorialità originate dalla ricerca e della valorizzazione economica dei risultati delle ricerche attraverso l’attività brevettuale.

Infine, l’evento Notte Europea dei Ricercatori, che vede protagonista UniBa da diversi anni, potrebbe diventare l’apogeo di iniziative ed attività da svolgersi, in modo coordinato, durante tutto l’anno, in stretta collaborazione con le scuole e con le amministrazioni comunali e regionali, secondo un modello già avviato negli scorsi anni ma sicuramente da potenziare.

PROGRAMMAZIONE DELLE RISORSE PER IL PERSONALE

Attualmente il meccanismo di distribuzione dei punti organico per i docenti prevede tre distinti canali, che parallelamente permettono ai dipartimenti di reclutare nuovo personale e bandire concorsi per le progressioni di carriera interne. Con la distribuzione diretta viene assegnata ai dipartimenti una frazione dei punti organico disponibili, calcolata per mezzo di una formula che tiene conto di molti indicatori legati alla didattica e alla ricerca di ogni dipartimento (basket n.1). Una seconda modalità, riservata al reclutamento di personale esterno, prevede l’assegnazione sulla base di una classifica a scorrimento (basket n.2). Infine vi è una quota, denominata fondo di investimento strategico (basket n.3) che è un strumento di allocazione delle risorse top-down, di pertinenza del Rettore, ed ha assicurato quei necessari margini di flessibilità che la estrema limitatezza delle risorse disponibili (5.67 punti organico nel 2012, 10 punti organico nel 2013) avrebbe reso inesistenti, in sua mancanza. Nella attuale fase e per il prossimo futuro il meccanismo di distribuzione dei punti organico può essere oggetto di una ponderata rivisitazione, che faccia tesoro della analisi storica della distribuzione complessiva dei punti organico nel periodo 2012-2019.
Ritengo essenziale sottolineare alcuni punti prioritari:

i) il meccanismo di distribuzione delle risorse diretta ai Dipartimenti (basket n.1) deve essere semplice, intellegibile e basato su pochi macro-indicatori. L'attuale formula, frutto di approssimazioni e miglioramenti successivi, restituisce una distribuzione di punti organico per dipartimento la cui correlazione con il numero di docenti in servizio, il numero di immatricolati/studenti/laureati e gli indicatori sulla qualità della ricerca, non è stata messa in luce attraverso un'auspicabile analisi *ex post*. Ritengo doveroso avviare una riflessione su questo meccanismo, utile a esplicitare le scelte politiche che l'Ateneo intende perseguire, che dovranno necessariamente essere condivise. L'equilibrio virtuoso tra tutti i settori scientifico disciplinari è l'obiettivo prioritario che deve essere perseguito nel periodo 2019-2025: l'attuale dotazione di punti organico, e sperabilmente una dotazione analoga o superiore per i prossimi anni, potrà consentire di ottemperare alle molteplici istanze: sia quella di mettere in sicurezza i settori in sofferenza a causa delle quiescenze, sia quella di far sviluppare aree cosiddette minori, ma di indubbia qualità.
ii) La necessità di investire in aree strategiche è stata una delle ragioni della istituzione del *fondo di investimento strategico*. Permane la utilità di poterne disporre, anche per far fronte ad esigenze che per molteplici ragioni non rientrano nelle programmazioni dei Dipartimenti, ma indubbiamente la quota riservata potrebbe essere ridotta ad una percentuale inferiore a quella attuale, ad esempio intorno al 10%.
iii) È opportuno non considerare come conflittuali le giuste aspirazioni alle progressioni di carriera dei ricercatori e professori associati abilitati con la necessità di reclutare ricercatrici e ricercatori Rtd-A e Rtd-B.
iv) Analoga attenzione va posta al reclutamento e alle progressioni di carriera del personale tecnico e amministrativo. Anche in questo caso il gran numero di quiescenze, con la perdita di competenza e professionalità, e il blocco delle progressioni di carriera, pongono un enorme problema di sostenibilità complessiva che deve essere affrontato con la massima determinazione.

Ricercatori a tempo indeterminato

Il ricercatore a tempo indeterminato (RU), ruolo accademico posto in esaurimento dalla Legge 240/2010, è stato ed è una delle principali risorse di UNIBA. A partire dalla copertura dei carichi didattici sino alle attività di alta formazione, attraverso il tutoraggio di tesi di laurea e dottorato,

per finire alle insostituibili attività di ricerca, gli RU svolgono compiti in tutto e per tutto assimilabili a quelle dei professori associati e ordinari, pur nel rispetto delle differenze formali nelle responsabilità e nella gestione di strutture e risorse. Attualmente il numero di RU in servizio nell'Ateneo barese è pari a quasi 600 unità. Rispetto ai colleghi ricercatori universitari abilitati credo che il futuro Rettore debba condividere con il Senato Accademico e il CdA la scelta strategica di velocizzare il più possibile il passaggio a professore associato, eventualmente utilizzando una parte delle risorse che sono attualmente utilizzate attraverso il *fondo di investimento strategico*. Contemporaneamente alla doverosa razionalizzazione ed ottimizzazione della offerta didattica di Ateneo si propone di rivedere con urgenza la retribuzione riconosciuta ai ricercatori titolari di corsi.

Personale Tecnico Amministrativo

Il Personale Tecnico Amministrativo svolge un ruolo fondamentale nelle attività didattiche, di ricerca e di terza missione di UniBa, assicurando il necessario supporto alle attività dei docenti, anche con responsabilità dirette in una moltitudine di competenze esclusive, rispetto alle procedure che assicurano il corretto funzionamento della istituzione e nei confronti degli studenti e degli stakeholder esterni. In prossimo sessennio vedrà un consolidamento del modello organizzativo di Uniba, con gli opportuni miglioramenti che scaturiranno dalla esperienza maturata a valle dell'applicazione del modello, con l'obiettivo comune del miglioramento continuo dell'Istituzione e delle condizioni di lavoro del personale tutto. Attraverso il dialogo diretto e il confronto costante e costruttivo con le Rappresentanze Sindacali Unitarie e le Organizzazioni Sindacali ma più in generale con tutto il personale, sono convinto che il prossimo mandato rettorale potrà portare ad un miglioramento delle condizioni complessive del Personale Tecnico Amministrativo. Il superamento del blocco del turn over e delle criticità del bilancio di Ateneo, unitamente all'auspicabile rilancio e sviluppo dell'Ateneo potranno aprire una nuova fase di investimenti in termini di welfare aziendale, formazione continua e premialità derivanti dalla partecipazione diretta ad attività progettuali a valere su fondi esterni, come già avviene in numerosi Dipartimenti, sia come salario accessorio, utilizzando al meglio le risorse acquisite attraverso la programmazione regionale, nazionale ed internazionale. Come specificato nel paragrafo sulla gestione dei fondi esterni, ritengo, anche sulla base della esperienza maturata nel corso della mia attività accademica, che

l'obiettivo del miglioramento salariale del Personale Tecnico Amministrativo (e analogamente dei Collaboratori Esperti Linguistici) possa essere perseguito con ragionevole ottimismo.
Sono altresì ben conscio che l'attuale livello di inquadramento del Personale Tecnico Amministrativo è frutto di un blocco delle progressioni verticali e non rispecchia il livello di professionalità ed impegno profuso. Ritengo che il tema vada affrontato con la massima determinazione, con il sostegno del Direttore Generale e in tutte le sedi opportune, sino a quella nazionale, di concerto con le altre Università: assicuro su questo punto il mio massimo impegno.

WELFARE

Una comunità di circa 3000 dipendenti dovrebbe poter disporre di forme consolidate di welfare aziendale, non necessariamente onerose per l'Amministrazione, ma sicuramente perseguite ed organizzate in modo pro-attivo. Il welfare aziendale, proprio perché disponibile per l'intera comunità accademica e gli studenti, genera effetti positivi nella rete di relazioni umane e professionali, migliorando il clima di coesione e collaborazione tra colleghi. In questa ottica andrebbe reso più attrattivo e accogliente, anche attraverso programmi sportivi e sociali ed iniziative dedicate, il Centro Universitario Sportivo barese, pregevole risorsa cittadina da valorizzare come circolo di riferimento per la comunità UniBa. Sull'esempio di quanto fatto in altri Atenei si perseguirà l'obiettivo di stipulare convenzioni con aziende di trasporto pubblico e privato per usufruire di un contributo sul costo degli abbonamenti. Inoltre prevedo di istituire una figura (*mobility manager*) responsabile di tutti gli interventi necessari per ridurre l'uso di mezzi privati per gli spostamenti casa-lavoro, anche implementando forme innovative di trasporto, come il car sharing, per i lavoratori UniBa e gli studenti. Obiettivi più sfidanti, quali eventuali assicurazioni sanitarie per i dipendenti e la creazione di nuovi asili nido per le figlie e i figli dei dipendenti, seppur percepiti da chi scrive come importanti e strategici, richiedono un livello di approfondimento normativo ed economico che esula gli scopi in questo documento.

SCUOLA DI MEDICINA

La Scuola di Medicina, con i suoi quattro dipartimenti - di Scienze mediche di base, neuroscienze e organi di senso, dell'Emergenza e Trapianti di Organi, Interdisciplinare di Medicina e di Scienze Biomediche e Oncologia Umana - costituisce la parte di UniBa che per complessità gestionale, economica e rapporti con la società e il territorio supera di gran lunga tutta la restante parte dell'Ateneo barese. I due obiettivi primari, tra loro inscindibili, sono la formazione degli operatori in ambito sanitario e la qualità della ricerca in ambito medico. A ciò si aggiunge, nel delicato equilibrio di rapporti tra l'Università e il Servizio Sanitario Nazionale e Regionale, la parte assistenziale, secondo le modalità e nei limiti concertati dall'Ateneo con la Regione Puglia. Particolare attenzione merita l'offerta formativa, per due ragioni: a) i ricercatori/docenti dei quattro dipartimenti, senza soluzione di continuità, svolgono attività didattica nei corsi di medicina e chirurgia (anche in lingua inglese), odontoiatria e protesi dentaria, nei diciassette corsi di laurea triennale (anche in sedi distaccate) e infine nelle circa cinquanta scuole di specializzazione; b) i corsi di laurea triennali/magistrali e le scuole di specializzazione hanno le prove di ammissione strutturate a livello nazionale e con un rapporto tra i posti disponibili e numero di candidati molto basso: è quindi indispensabile che l'organizzazione e la qualità della didattica e le strutture utilizzate per la formazione siano adeguate agli standard nazionali. L'insieme dei compiti didattici, di ricerca ed assistenziali è comprensibilmente differente da quello a cui sono chiamati a rispondere gli altri dipartimenti di UniBa e pertanto la gestione complessiva va mantenuta all'interno della scuola di medicina, tenendo nella massima considerazione le esigenze e le istanze dei quattro dipartimenti medico-sanitari e i rapporti con le strutture ospedaliere. Vi sono stati nel sessennio passato molti passaggi critici nella conduzione della scuola, in primis la non attivazione di alcune scuole di specializzazione, prevalentemente dovuti alla diminuzione del personale universitario in servizio e con grave danno sia per i laureati in medicina sia per il territorio regionale. Di secondaria importanza, ma indicativo di una situazione problematica, è l'attuale necessità per la scuola di medicina di utilizzare *docenti di riferimento* esterni alla scuola per assicurare la sostenibilità dei propri corsi di laurea: evidentemente questa necessità confligge con la sostenibilità dei corsi di laurea di UniBa esterni alla scuola di medicina, anch'essi sostenuti a fatica e, come è noto, con estremo sforzo e impegno da parte dei ricercatori universitari. Se utile a mitigare la complessità della gestione della scuola di medicina, soprattutto in riferimento

alle esigenze didattiche ma anche eventualmente per la proposizione di iniziative e progetti di ricerca interdisciplinari, ritengo che il contributo di docenti esterni alla scuola possa essere un arricchimento di UniBa, in termini di maggior coesione tra le macro-aree diverse dell'ateneo e di capacità complessiva di affrontare le sfide comuni.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Le linee programmatiche esposte sottendono un'idea di Università pubblica e generalista, fortemente coesa al proprio interno e allo stesso tempo cuore pulsante della trasformazione sociale e culturale del territorio e protagonista nella formazione dei cittadini del presente e del futuro. La presenza di quattro grandi aree disciplinari – economica-giuridica, umanistica, tecnico-scientifica e medica – rappresenta una sfida di eccezionale complessità in termini di organizzazione, di gestione ed allocazione delle risorse, finalizzata al costante miglioramento nella didattica, nella ricerca e nella terza missione. Con l'entrata in vigore della Legge 240 del 2010, UniBa, *obtorto collo*, ha realizzato una profonda trasformazione. Grazie al costante impegno del personale tecnico e amministrativo, dei collaboratori esperti linguistici e dei docenti, UniBa si presenta all'appuntamento della scelta del Rettore per il sessennio 2019-2025 con la consapevolezza di aver intrapreso con decisione e coraggio la strada del confronto virtuoso sia con il Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca sia, soprattutto, con la società civile. Auspicabilmente, il prossimo sessennio dovrà segnare un ulteriore cambio di passo, partendo da quanto di buono è stato fatto e introducendo nuovi punti di forza in termini di qualità dell'offerta didattica e dei servizi per gli studenti, di capacità di attrazione di talenti e risorse esterne, di welfare per il personale e di incisività del ruolo che UniBa potrà assumere nella progettualità e nella vita culturale e economica nazionale e internazionale, nei molteplici ambiti in cui è presente.

Il Rettore, *primus inter pares*, profonde energia ed è al servizio, con il proprio bagaglio di esperienze e competenze, dell'intera comunità accademica. Il confronto costante con gli studenti, il personale tecnico e amministrativo, i collaboratori esperti linguistici e i docenti di UniBa mi ha convinto, una volta di più, dell'importanza del dialogo e dell'ascolto, così come delle grandi potenzialità, talvolta inespresse o non adeguatamente valorizzate, nascoste negli uffici, nelle biblioteche, tra le aule e nei laboratori del nostro Ateneo. Il documento Linee

Programmatiche qui proposto è, per sua natura, parziale e incompleto. Parziale perché sviluppato partendo da un'esperienza accademica caratterizzata in modo chiaro da competenze di tipo tecnico-scientifico. Incompleto, perché realizzato esplicitando i temi e le strategie su cui ritengo di aver maturato alcune ragionevoli convinzioni ma lasciando alle elaborazioni future, frutto di un accurato confronto e di ampia condivisione con l'intera comunità UniBa, la messa a fuoco dei temi rimasti sullo sfondo. Con l'auspicio di poter contribuire a condurre UniBa verso nuovi successi e avendo come obiettivo primario quello di accogliere, formare e valorizzare le nuove generazioni, chiedo il sostegno convinto all' intera comunità accademica per il prossimo mandato rettorale.

f.to Roberto Bellotti

Veramente l'Università è un piccolo mondo nel quale completamente quello grande si riflette. Se volete che l'Università sia una cosa seria, che non sappia di vuoto, di chiuso, di antico, mettetela al ritmo agile, anche se irregolare, della vita. Fate che la vita ci pulsi dentro, che la società con i suoi interrogativi vi si rifletta, che i problemi della difficile convivenza umana vi siano compresi ed affrontati. Fate che questa piccola società sia un ponte verso la vita.

[Aldo Moro, Scritti e Discorsi, 1940-47]