

## **Linee programmatiche, ovvero appunti per un viaggio dalla A alla Z**

La nostra Università è pubblica ed ha la sua forza nell'essere generalista. Ricerca, formazione e terza missione indicano un'unica direzione da intraprendere. Settori scientifici e ambiti disciplinari, seppure diversi, partecipano alla stesura di unico dizionario. Condividere, quindi, il significato delle parole è un utile punto di partenza per redigere linee programmatiche. Alle volte ci si fermerà brevemente e alle volte più lunga sarà la sosta, ma è del viaggio la scoperta. L'importante è saper individuare la direzione, aver presente la responsabilità del viaggio e non volerlo affrontare da soli. Si parte e si arriva insieme.

### **A di Accademia**

Un buon inizio è offerto da una parola per alcuni desueta. Per noi, invece, deve essere irrinunciabile. L'Università è una Accademia ed è composta da tutti coloro che lavorano al suo interno. Studenti, personale tecnico amministrativo e docenti sono componenti di un unico insieme. Ognuno svolge la sua funzione affinché si possa raggiungere il medesimo obiettivo: migliorare la qualità della vita. Un'idea semplice, direi limpida, che impone scelte lineari. Il rispetto delle diverse funzioni è fondamentale affinché si possa procedere celermente. La legge Gelmini, legge che occupa l'Università e non si preoccupa dell'Università, ha sancito modi e forme che ancora devono essere recepiti da tutti noi. Dobbiamo pertanto riflettere bene e con più attenzione sia sullo statuto sia sui regolamenti, iniziando da quello generale di Ateneo. Oggi abbiamo iniziato una rivisitazione del regolamento generale, ma una rivisitazione dello statuto appare prioritaria oltre che urgente. Riformulare gli articoli lasciati intatti, quelli della *governance*, deve costituire un obiettivo fondamentale nei prossimi mesi. Per raggiungere questo scopo dobbiamo invertire la direzione fino ad oggi intrapresa: sarà bene indire una conferenza di Ateneo monotematica, aperta a tutte le componenti, che abbia per argomento la *governance*. Solo dopo una serena e ampia discussione recepita da una commissione si potrà redigere una bozza da sottoporre a tutti gli organi del nostro Ateneo. Lo Statuto, prioritariamente, deve porre al centro questioni di rappresentanza che oggi si mostrano palesemente inadeguate e deve farsi interprete di un'idea di Università condivisa caratterizzata dall'efficienza e dalla pluralità. Porsi il problema della *governance* è centrale per le scelte che si dovranno da intraprendere nei prossimi anni.

### **B di Bilanci**

Negli anni precedenti l'impegno è stato rivolto all'allineamento del bilancio, cioè a pareggiare la previsione della spesa in uscita con la vistosa diminuzione delle entrate. Abbiamo, quindi, diminuito e razionalizzato i singoli capitoli riducendo le spese. Alcuni fattori hanno certamente giocato a nostro vantaggio. Il blocco delle assunzioni ha avuto il suo ruolo e va ricordato che debiti o mutui non hanno gravato sul nostro bilancio. La storia è lunga e non è il caso di ricostruirla. Sarà sufficiente dire che è stata dura. Allineare il bilancio, però, non vuol dire che abbiamo stabilizzato il bilancio: sappiamo tutti che si dovrà procedere con cautela e anche con un maggiore vigore nelle sedi istituzionali per ribadire come gli investimenti nel settore della ricerca e della formazione nel nostro Paese risultino ancora inadeguati, nonostante negli ultimi decenni il sistema universitario nazionale abbia affrontato una profonda trasformazione sempre 'a costo zero'. La Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) è stata spesso troppo remissiva. Si deve, invece, imporre alla politica un'inversione di tendenza sapendo bene che negli altri paesi europei gli investimenti in ricerca e formazione sono molto più ingenti. L'Università pubblica merita maggiore attenzione e investimenti perché possa essere protagonista dello sviluppo del Paese. Certamente non vogliamo ricadere negli errori che hanno prodotto vistosi squilibri di sistema e quindi negli anni futuri si dovranno affrontare scelte importanti. Sarà bene dirlo subito. Occorrono bilanci, rigidamente al plurale perché è opportuno che un'Università pubblica presenti, come negli ultimi anni, un bilancio sociale, un bilancio ambientale e un bilancio della propria attività di ricerca. I numeri raccontano bene. Quella narrativa sarà utile a definire le scelte da intraprendere. Iniziando dagli esiti della ricerca che hanno fondamentale rilevanza anche per individuare ulteriori fonti di finanziamento. Se, infatti, la ricerca di base deve essere garantita, è altrettanto vero che dobbiamo valorizzare e premiare coloro che riescono ad attrarre finanziamenti esterni. Si dovrà rivedere, quindi, il sistema distributivo delle risorse di Ateneo e, in linea con le possibilità di bilancio, aumentare le risorse destinate alla ricerca. Al contempo, però, si dovrà accentuare l'attività di *crowdfunding*. Attrarre finanziamenti esterni - pubblici e privati - è sicuramente una strada da percorrere con decisione. Sarà bene, quindi, creare un gruppo UNIBA, che veda al suo interno studiosi della nostra Università, almeno uno per area, coadiuvati da uno staff tecnico-amministrativo, con il mandato di avviare un dialogo costruttivo tra i diversi attori finalizzato alla proposizione di progettualità trasversali e multidisciplinari. Un gruppo che possa costituire una sintesi tra i diversi ambiti della ricerca sviluppata nel nostro Ateneo e che sia costantemente in contatto con i luoghi in cui le politiche della ricerca sono concepite sia in ambito regionale e nazionale sia in quello europeo. Un gruppo che favorisca un processo di crescita e un coinvolgimento virtuoso. È fondamentale incrementare i gruppi di ricerca dell'Università perché si possa lavorare insieme, pur da prospettive diverse, su medesime linee di ricerca. Occorre un modello di collaborazione UNIBA per alimentare con logiche *win-win* la sinergia tra ricerca di base, ricerca applicata, valorizzazione e sfruttamento dei risultati. Un modello che sia esso stesso metafora della collaborazione vincente. L'Università di Bari già prevede che una percentuale cospicua (30%) della voce di costo "spese generali" dei progetti di ricerca finanziati, venga incamerata dal bilancio di Ateneo. Tale misura fu pensata per ridurre il

disallineamento del bilancio in un periodo difficile per la nostra Università. Oggi possiamo guardare al futuro con maggior serenità. È ragionevole quindi immaginare che tali risorse, incamerate attraverso la ricerca applicata, possano invece essere destinate ad alimentare la ricerca di base aggiungendosi a quelle già stanziare per tale finalità. Al contempo però va riconosciuto il merito di chi con dedizione, capacità e risultato, dedica a ciò parte del suo tempo. Un'ipotesi potrebbe essere quella di non applicare la trattenuta sulle spese generali a quei progetti che nascono multidisciplinari e che, come tali, hanno ricadute su molteplici aree e gruppi di ricerca. Tale modello nella sua interezza vedrebbe, di fatto, senza ulteriori sacrifici, la ricerca di base alimentata dalla ricerca applicata e parallelamente spingerebbe a una collaborazione sinergica e trasversale con ricadute positive per tutti. Medesimi meccanismi, con i dovuti correttivi, si possono applicare al caso delle convenzioni conto terzi, andando ad incidere sempre sulla quota oggi destinata al bilancio di Ateneo. Un esempio e solo uno per indicare come si debba imparare a camminare insieme e senza dimenticare le questioni inerenti la stabilità del bilancio sia possibile costituire un modello virtuoso di utilizzo delle risorse.

### **C di Chiarezza**

Chiarezza delle regole, delle norme, delle scelte, delle azioni, degli obiettivi. Chiarezza prevede condivisione. Dovremo rivedere, così, molti dei nostri regolamenti semplificandoli e adeguandoli alla nuova normativa. Spesso ci siamo complicati la vita redigendo regolamenti poco chiari e in alcuni casi addirittura contraddittori. La chiarezza delle regole allude alla chiarezza delle scelte. È un percorso che appartiene a un'idea di comunità e anche per questa ragione occorre che s'istauri un dialogo ravvicinato tra le diverse strutture di ricerca e formazione, quelle amministrative e l'attività svolta dagli organi centrali. È un punto determinante: sarà bene che, sempre nel rispetto delle competenze previste dalla legge, sia costante l'apporto di idee e la condivisione delle scelte da parte di tutta la comunità. La questione del rapporto tra rappresentati e rappresentanti è fondamentale perché si possa pervenire a scelte chiare ed efficaci. Nell'assumere decisioni si deve avere contezza della complessità della nostra Università che proprio nel suo essere generalista ha il suo punto di forza. Non sempre in questi ultimi anni si è lavorato in modo sinergico tra i vari organismi del nostro ateneo. Spesso alcune scelte sono state dettate dalle urgenze del quotidiano e non hanno avuto esiti felici anzi hanno incrementato il contenzioso trasformando molto spesso il dubbio in sospetto. Non deve accadere più e perché si possa porre rimedio si deve essere coscienti che ogni decisione non deve essere dettata da situazioni particolari, ma deve iscriverne il particolare nell'interesse generale.

### **D di Dinamicità**

Procedure certe, chiare e una più capillare diffusione dell'informazione possono garantire la dinamicità della nostra Istituzione. Negli ultimi anni abbiamo operato scelte importanti per cercare di dare maggiore dinamicità e abbiamo anche affrontato un processo di riorganizzazione che ha coinvolto il personale tecnico amministrativo

e, conseguentemente, le stesse strutture sia centrali sia dipartimentali. Il modello organizzativo utilizzato è stato realizzato per ridisegnare la nostra Università, per renderla più dinamica ma anche, inutile celarlo, per colmare evidenti esigenze di bilancio. A distanza di anni, dobbiamo avere il coraggio di rivisitare e migliorare predisponendo una nuova valutazione. Occorrerà ripensare ad alcuni aspetti e certamente lo si dovrà fare allorché si interverrà, un obbligo per tutti noi, sullo statuto e sui regolamenti. Sarà bene anche implementare il personale tecnico amministrativo, oggi visibilmente sottodimensionato, procedendo ad un reclutamento di qualità finalizzato a creare nuove strutture di supporto alle attività istituzionali. Per dare dinamicità all'attività della nostra Università si dovranno certo valorizzare competenze già presenti e anche individuare nuovi profili necessari a garantire il miglioramento delle nostre attività. La dinamicità di una struttura di ricerca e di formazione è affidata anche all'acquisizione di nuove competenze oggi irrinunciabili, ma non si deve rinunciare ad diffusa e costante opera di formazione del personale tecnico amministrativo. Sarà bene, per snellire i processi, evitare l'accentramento e valorizzare competenze, spesso tematicamente riconducibili a più Dipartimenti e aree di conoscenza, creando centri interdipartimentali di servizio con funzioni di supporto alla progettazione, all'innovazione, al miglioramento della didattica e alla stessa terza missione. Le linee individuate in Horizon 2021, le innovazioni didattiche e la stessa valorizzazione della terza missione impongono competenze sempre più aggiornate. Sarebbe un errore non tenere presente che le strutture dipartimentali dovranno essere garantite ben oltre una valutazione numerica dei propri componenti e proprio per questa ragione sarà opportuno dotare l'areno di centri di servizio interdipartimentali.

### **E di Edilizia**

Occorre proseguire nell'opera di modernizzazione degli ambienti di lavoro ovvero le aule, i laboratori, le biblioteche, gli studi e anche degli spazi adibiti ai nostri studenti. Vivere serenamente e dignitosamente il quotidiano deve essere una questione imprescindibile. Nella nostra Università si 'fatica' per lavorare. Un equivoco che può essere esteso agli studenti, al personale tecnico amministrativo e ai docenti. Creare strutture più vivibili e accoglienti è fondamentale per rendere più agevole l'attività quotidiana. Rimuovere ogni ostacolo alla realizzazione di un reale miglioramento delle condizioni di lavoro è un obbligo imprescindibile per un'amministrazione pubblica. Ecco perché prima di estendere il patrimonio, sarà bene impegnarci nella manutenzione di strutture che a oggi risultano poco consone alle attività di ricerca e di formazione. Senza dimenticare che si dovrà avere particolare attenzione ai tempi e ai modi in cui si realizza la manutenzione ordinaria. Un impegno che prevede tempi lunghi, ma improcrastinabile. Alcune scelte lodevoli dovranno essere perseguite: la meritoria opera di risparmio energetico, la ristrutturazione di alcuni immobili, la dismissione di altri che negli anni si sono rivelati pessimi investimenti - ad esempio la Manifattura - e ancora la questione delle Residenze per studenti, solo parzialmente definita con la ADISU, sono pratiche sicuramente virtuose. Non sempre, però, sarà possibile limitarsi a questa tipologia di interventi e dovremo saper progettare nuovi spazi per alcune strutture oggi non più adeguate alle nuove esigenze. Alcuni

Dipartimenti oggi sono collocati in sedi poco confacenti all'attività di ricerca e di didattica anche per una variazione significativa sia del numero degli studenti sia dello stesso personale che ci lavora. Grande attenzione merita l'ampio patrimonio museale presente nel nostro Ateneo che con meritevole lode svolge una diffusione della conoscenza, in condizioni spesso mortificanti e inadeguate anche alla realizzazione dell'attività di terza missione. Lo sono pure le biblioteche che dovranno essere efficienti luoghi di studio e poter ospitare, anche per evidenti ricadute economico finanziarie, sia studiosi sia studenti. Un sistema bibliotecario deve rispondere a criteri di funzionalità, efficienza ed efficacia quale supporto fondamentale alla ricerca e alla formazione, ben sapendo che sono evidenti le ricadute ai fini della valutazione di Ateneo. È necessario, quindi, progettare spazi ben attrezzati che consentano il più ampio accorpamento delle raccolte librerie e dei servizi, e un più moderno allestimento di sale di lettura a scaffalatura aperta, e un insieme di depositi - condivisi a livello di polo bibliotecario - per i materiali di meno frequente utilizzo. Gli spazi dell'attività di ricerca rappresentano uno degli elementi fondamentali nella distinzione fra *research universities* e *teaching universities*. Anche per tale ragione oltre alle biblioteche si deve riconoscere ai laboratori l'essere un punto di forza per l'attività di ricerca e pertanto si dovranno modernizzare le strutture e renderle efficienti alle ricerche realizzate nel nostro ateneo. Biblioteche, laboratori, patrimonio museale, aule come altre strutture della nostra Università devono essere rivisitate e immaginate per una Istituzione di ricerca e formazione profondamente mutata negli anni.

## **F di Formazione**

Si dovrà procedere a rendere più efficace la nostra offerta formativa per dare contiguità e consequenzialità al passaggio dei nostri studenti dalle lauree di primo livello a quelle di secondo. La rivisitazione della nostra proposta formativa è essenziale e deve essere realizzata con maggiore coraggio di quanto fino ad oggi sia stato fatto. Dovremo incentrare i nostri sforzi verso una formazione che sposi il concetto di "occupabilità", mirando a una preparazione che sappia rispondere alle varie esigenze del mercato del lavoro e che permetta ai nostri studenti di dotarsi di un "sapere critico" che consenta di adattarsi con flessibilità ai rapidi mutamenti scientifici e socio-culturali. Alcune esempi dovranno essere oggetto di analisi per individuare direzioni da intraprendere nei prossimi anni. La "London Interdisciplinary School" è la prima Università a presentare un unico corso di studio che assembla discipline scientifiche, economiche, giuridiche e umanistiche. Tra i principali sponsor annovera grandi gruppi quali McKinsey e Virgin, ossia aziende che, per superare l'inadeguatezza dei profili tecnici iper specializzati, cercano figure dotate di capacità trasversali. Nel percorso di formazione i nostri studenti dovranno acquisire quelle conoscenze scientifiche di base e quei contenuti metodologici che li rendano soggetti autonomi e critici in grado di affrontare con successo l'attività professionale. Dovranno, altresì, conoscere e avvicinarsi al mondo del lavoro: sarà importante incrementare, quali elementi costitutivi dell'iter formativo, periodi di stage e di apprendistato. Anche l'offerta formativa post laurea sarà bene rivisitarla: incrementare l'istituzione di master professionalizzanti, che possano avere un ruolo

strategico per la crescita universitaria, favorendo e agevolando le iscrizioni sia per i nostri laureati sia per lo stesso personale della nostra Università. La formazione *in house* deve essere una regola e una consuetudine diffusa per un'istituzione di ricerca e formazione. L'altro aspetto cruciale del post laurea è rappresentato dai Dottorati di ricerca. È doveroso aumentare il numero di borse e rafforzare il carattere internazionale dei nostri dottorati ampliando il numero dei dottorati in cotutela a carattere internazionale e sviluppando i dottorati *Joint degree* e *Double degree*. La Regione deve essere coinvolta sostenendo la formazione dei nostri dottorati. Partecipare attivamente alla definizione normativa del dottorato, in particolare per i dottorati industriali/innovativi che hanno subito molteplici interventi, spesso contraddittori, e che oggi sono al centro di un'interessante discussione ministeriale, è un punto imprescindibile su cui si è stati fino ad oggi troppo timidi. Dopotutto l'attivazione dei dottorati è fondamentale per poter definire l'Università pubblica un'istituzione di ricerca e di innovazione. Insieme ad una politica di investimento nei dottorati si deve immaginare di dare seguito alla progettazione, finanziando assegni di ricerca e ancor più inserendo a bilancio dell'Ateneo posizioni di ricercatori di tipo a tempo determinato su progetto, vera e propria officina di formazione alla ricerca, che, insieme a quelle posizioni attivate su fondi esterni al nostro bilancio, potranno costituire una fucina di idee progettuali per il futuro.

### **G di Globalizzazione**

Alcuni la chiamano internazionalizzazione, ma è necessario adeguare il nostro vocabolario alla storia. Quando si parla di conoscenza ci si deve riferire all'intero globo. La nostra Università su questo aspetto deve e può fare di più. Si deve sviluppare con maggiore vigore una politica studentesca *incoming* per gli studenti di primo livello, per quelli delle specialistiche e per i dottorandi ed è opportuno ampliare la presenza dei *visiting professor*. Per non gravare ulteriormente sul bilancio di Ateneo sarà bene collaborare con la Regione, anche chiedendo un supporto finanziario *ad hoc* per il sistema universitario pugliese, affinché sia possibile avvalersi di competenze e conoscenze provenienti da tutto il mondo. Anche la ricerca merita più attenzione: troppo spesso i rapporti internazionali sono lasciati alle singole iniziative dei docenti. Dobbiamo investire di più sia per quanto concerne gli aspetti organizzativi - il personale tecnico amministrativo deve essere formato per affrontare le nuove sfide della globalizzazione - sia per quanto concerne i finanziamenti. Alcuni esempi di altre Università italiane hanno dimostrato come potrebbe essere utile predisporre anche nel bilancio della nostra Università capitoli di spesa dedicati a gruppi di ricerca affinché possano ampliare le relazioni internazionali. In alcune Università italiane tale percorso si è rivelato virtuoso negli anni avendo favorito la partecipazione di un crescente numero di docenti italiani ai progetti europei. Costruire reti e partecipare all'estensione globale della conoscenza sono punti cardine dell'attività di ricerca e di formazione della nostra Istituzione. Le sfide del nuovo Horizon lo impongono e obbligano a scelte che non possiamo più demandare.

### **H di Horizon**

Horizon Europe 2021-2027 è il punto di partenza per disegnare gli appuntamenti dei prossimi mesi. È l'orizzonte verso cui muovere i passi. La nostra Università ha il dovere di giungere preparata a questo appuntamento. Il Parlamento europeo ha approvato mercoledì 17 Aprile 2019 in sessione plenaria l'accordo provvisorio su *Horizon Europe*. Ciò permette, a più di venti mesi dal lancio ufficiale, di avere un'idea molto precisa di come sarà il Programma europeo per i sette anni che vanno dal 2021 al 2027. Con un budget di circa 100 miliardi di euro sarà il più ambizioso programma di ricerca e innovazione di sempre e l'Università di Bari, che ne ha titolo, voglia e capacità, dovrà giocare un ruolo da protagonista. Horizon Europe è composto da tre pilastri (Open Science, Global Challenge and industrial competitiveness, e Open Innovation) e da un programma trasversale (European Research Area). Novità di rilievo, anche per le ricadute che avrà nel nostro Ateneo, è l'approccio *mission-oriented*, ossia l'introduzione di un numero limitato di "Missioni", di obiettivi ambiziosi ma realizzabili, da raggiungere entro un tempo definito e con un dato budget. È determinante lavorare in collaborazione tra accademia, industria, società civile e settore pubblico, che mirano al raggiungimento di obiettivi prioritari di sviluppo della società. Altra novità di Horizon Europe è l'European Innovation Council (EIC), iniziativa strategica che ristrutturata gli strumenti esistenti in supporto dell'innovazione. Horizon Europe è un invito alla multidisciplinarietà, alla multiculturalità e anche alla specializzazione e all'eccellenza. L'Università di Bari conta al suo interno molteplici saperi e competenze diversificate, dall'ambito umanistico a quello scientifico, e ha così l'opportunità di essere al contempo visione di insieme e dettaglio. I saperi possono e devono contaminarsi per esprimere il massimo valore e generare ricadute ed impatti di sistema così come Horizon Europe richiede. I ricercatori del nostro Ateneo, laddove siano sostenuti anche da un competente ufficio di relazioni internazionali, sapranno egregiamente affrontare le sfide globali che incidono sulla qualità della vita sostenendo l'innovazione e il mercato industriale dell'Europa. È appuntamento ineludibile per noi tutti.

## I di Innovazione

L'innovazione è una variazione rispetto alla consuetudine. L'Università pubblica è, pertanto, per sua definizione il luogo deputato all'elaborazione di idee libere e innovative. Sarà bene dirlo chiaramente: l'innovazione è determinante per tutto gli ambiti del sapere essendo la conoscenza, diversamente dalla competenza, protesa al continuo movimento delle idee per migliorare la qualità della vita. La Federal Laboratory Consortium - What is Technology Transfer (T2)? ([https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=30&v=KrhpLt0-auw](https://www.youtube.com/watch?time_continue=30&v=KrhpLt0-auw)) con un bellissimo spot fa ben comprendere le applicazioni della ricerca e quanto il trasferimento tecnologico della conoscenza acquisti un ruolo determinante per la crescita anche del nostro Paese. Si deve realizzare, quindi, un'alleanza virtuosa con tutti gli *stakeholder* dell'innovazione - altre pubbliche amministrazioni, aziende, enti di ricerca, centri culturali, gruppi organizzati e cittadini - tessendo reti di cooperazione e scambio di informazioni. Saper immaginare il mondo del domani per

essere credibili oggi deve essere la regola. Anche in questo è opportuno avere maggiore coraggio. La Regione Puglia ha fatto passi significativi in questa direzione, lo testimoniano sia l'attività dei distretti sia, ultimo in ordine temporale, i recenti accordi con la Cina, ma ancora molto possiamo e dobbiamo fare per incrementare la nostra ricerca. In un tessuto produttivo come quello regionale e nazionale per lo più costituito da Piccole e Medie Imprese che non hanno la massa critica per condurre individualmente attività di Ricerca e Sviluppo nei settori di loro competenza, il supporto della ricerca pubblica assume un ruolo insostituibile: un vero e proprio motore in grado di spingere proprio le piccole e medie imprese *High Tech* sulla strada dell'innovazione. L'opportunità delle Piccole e Medie Imprese di fruire dell'enorme patrimonio strumentale e di conoscenza che l'Ateneo barese può mettere in campo risulta ancora più appetibile dalle numerose possibilità di accedere a fondi specifici di finanziamento gestiti a livello Europeo, Nazionale e Regionale. Tutto ciò sia nell'interesse dell'Università, - che può reperire finanziamenti utili per molte delle attività e distribuire in parte i benefici anche sulle altre-, sia nell'interesse delle Piccole e Medie Imprese che, altrimenti, non sarebbero in grado di restare al passo con il progresso scientifico e tecnologico. I distretti hanno un importante ruolo come dimostrano anche le costanti analisi di monitoraggio presentate dalla Regione. Tutto ciò nella piena consapevolezza che lo scambio tra imprese Innovative e Università sia bidirezionale: le imprese utilizzano *know how* ad alti livelli che, altrimenti, non potrebbero permettersi; l'Università ha modo di riportare al suo interno esperienze preziose per assolvere ad uno dei suoi compiti istituzionali: l'Alta Formazione. Università e Territorio possono crescere e svilupparsi armonicamente lavorando insieme con l'obiettivo di instaurare un circolo virtuoso in cui la Ricerca (quella di base e quella applicata alla soluzione di problemi specifici) produce innovazione che, se valorizzata, genera, a sua volta, produzione di reddito e attrae finanziamenti da reinvestire ancora in Ricerca e Sviluppo. Certo l'innovazione porta incomprensioni, resistenze e anche errori, visto che spesso ci si deve muovere su un terreno inesplorato, e sarebbe sciocco non prevederlo, ma dobbiamo avere più coraggio sia in efficienza sia negli investimenti dedicati perché solo così si può essere credibili. Utilizzare al meglio la digitalizzazione oppure nuovi metodi di apprendimento e le stesse potenzialità dell'e-learning, solo per fare degli esempi tra i tanti, deve diventare la regola. Investire nell'innovazione è un obbligo istituzionale su cui non sono ammissibili esitazioni. Abbiamo tali conoscenze. sono il nostro patrimonio e non dobbiamo portarlo a valore.

### **J di Job-placement**

Fino ad oggi è stato considerato l'ultimo anello di una filiera di interventi in ambito dell'orientamento. Si deve invertire la direzione: l'attività di far incontrare la domanda e l'offerta di lavoro deve assumere un ruolo prioritario. La rete tra impresa e formazione deve essere implementata e gli ambiti di ricerca rilevanti per lo sviluppo del mondo produttivo del territorio devono essere ancor più valorizzati. Il trasferimento delle informazioni è fondamentale. L'attuale sistema di sinergia tra mondo produttivo e laureati deve prevedere anche una approfondimento di quanto

la ricerca, quindi le nuove conoscenze, possa svolgere un ruolo fondamentale per lo sviluppo imprenditoriale. Al di là di ogni scetticismo, accorciare la distanza con il mondo produttivo deve essere una regola anche da noi. A tal proposito si rende necessario implementare tutti quei servizi che in qualche modo fungono da “ponte” tra Università e mondo del lavoro: uno su tutti l’Ufficio *Job Placement*. Occorre dotarlo di un’architettura strutturale moderna, fortemente informatizzata e ad alta comunicazione e visibilità, che lavori quotidianamente in sinergia con gli altri Enti istituzionali cittadini e regionali - Comuni, area metropolitana, Camere di Commercio etc. - e con le anche direttamente con le imprese. È indispensabile la partecipazione degli studenti che spesso non sembrano troppo coinvolti in tali processi rendendo poco efficaci gli interventi. Occorrerà potenziare inoltre il ricorso a *stage* mediante la stipula di convenzioni con il mondo industriale e il mondo della pubblica amministrazione, favorendo in questo modo la preparazione di tesi di laurea aggiornate e competenti, nonché offrendo agli studenti un’esperienza diretta sul campo. Buoni risultati nel *Job placement* possono essere un ottimo biglietto da visita per il nostro ateneo. Certo il territorio sembra piuttosto refrattario ma tale pigrizia, anche del mondo imprenditoriale, deve trovare nella nostra struttura risposte di massima efficienza in modo da invertire la rotta.

### **K di Koinè moderna**

Un linguaggio comune e condiviso sancisce l’efficacia di una istituzione. Scrivere regolamenti e norme senza lasciare spazi a dubbi o, cosa ancora più destabilizzante, a sospetti è un’esigenza e insieme un desiderio ampiamente avvertito. Lo dovremo fare, ma lo potremo fare se sapremo discutere e comprenderci. Esporre le proprie ragioni non vuol dire avere ragione. Quindi se è un dovere fondamentale semplificare e garantire a tutti l’accesso alle informazioni per comprendere, con chiarezza e trasparenza, le scelte fatte, e altrettanto necessario che la direzione intrapresa sappia esser interprete delle diversità, fonte inesauribile di ricchezza, che connota la nostra Università. La ridefinizione di alcune parti dello Statuto - come si è detto - dovrà essere fatta avendo ben chiari gli obiettivi e lo stesso dovrà essere realizzato nella stesura dei regolamenti. Dobbiamo anche garantire che lo Statuto e i conseguenti regolamenti attuativi siano in perfetta armonia e che siano patrimonio di tutte le componenti della nostra Università. Le stesse delibere degli organi dovranno essere redatte con la massima limpidezza evitando quegli equivoci interpretativi che molte volte sono state all’origine del contenzioso. Un linguaggio comune allude anche all’esigenza di sancire la diversità e complessità dei sapere come una ricchezza e una opportunità. Una koinè moderna allude alle esigenze e al desiderio di anteporre al particolare il generale. Spesso siamo andati in direzione diversa ed è stato possibile perché gli organi centrali della nostra Università e le strutture dipartimentali parlavano lingue diverse. Accorciare quella distanza è fondamentale, ma sarà possibile crescere se si imparerà a parlare una medesima lingua e se si perseverando gli stessi obiettivi. Una koinè condivisa facilita la definizione di obiettivi condivisi. Un buon passo avanti.

### **L di Lungimiranza**

Essere lungimiranti è un obbligo. Saper vedere oltre, il più lontano possibile, deve essere la regola. È necessario, dunque, dismettere la ormai consolidata consuetudine di inseguire l'emergenza. Dopotutto, avere una visione prospettica è proprio della ricerca e della formazione. Sarà opportuno ribadire l'importanza di calendarizzare appuntamenti periodici su temi e questioni al centro delle nostre attività. Far circolare la massima informazione su ambiti di studio sia di gruppi di ricerca sia di singoli studiosi che si sviluppano nella nostra Università. La conferenza d'Ateneo, prevista per legge, deve divenire l'approdo finale che deve avere inizio con un censimento esteso e continuamente aggiornato dei temi principali delle nostre ricerche e delle nostre attività. Se le scadenze imposte dalla VQR rivelano la quantificazione della ricerca, è opportuno rivalutare la qualità delle nostre ricerche. La parcellizzazione delle conoscenze ha una dimensione sempre più specialistica che spesso, contrariamente a quanto sarebbe auspicabile, tende a dividere i saperi. Una divisione che va in controtendenza alla idea stessa della conoscenza caratterizzata a livello internazionale sempre più dalla sua natura multidisciplinare. Le stesse declaratorie dei settori scientifici disciplinari risultano ormai inadeguate ed è necessario aprire anche da noi una discussione prima di essere vittime di decisioni predefinite e molto spesso fatte escludendoci quali principali attori come fu per la legge Gelmini. Essere protagonisti significa avere una prospettiva ampia. La conoscenza oggi tende sempre più ad assumere connotati di interdisciplinarietà o meglio ancora di multidisciplinarietà. La nostra Università deve impegnarsi in tale direzione e per farlo occorre compilare un catalogo dei temi di ricerca di Ateneo, che avrebbe anche l'effetto di diminuire anche una dispersione di risorse. Si deve favorire l'aggregazione di un numero sempre più vasto di studiosi su temi e questioni oggi al centro del dibattito scientifico internazionale. Vale per la Ricerca, come si vedrà anche in seguito, e vale per l'offerta formativa: saper individuare una diversa composizione dei corsi di studio è importantissimo per farlo si deve saper immaginare traiettorie inedite che possano formare nuovi cittadini del mondo. Lungimiranza vuol dire sviluppare la capacità critica facendola diventare interprete del futuro. Oggi, soffocati dalla visione ministeriale, è impensabile progettare singoli corsi di studio composti da discipline scientifiche, economiche, giuridiche e umanistiche insieme, immaginandoli in sinergia con le realtà produttive del territorio. Eppure, come si evidenzia in molte realtà europee e nordamericane, si dovranno per il futuro sviluppare capacità trasversali. Lungimiranza significa partecipare a dare forma e quindi vita a un mondo in continuo divenire, ossia la ragione stessa di essere Università.

## **M di Medicina**

Nel nostro viaggio tra le parole dell'alfabeto si è voluto dedicare la lettera M alla Medicina. Dopotutto anche il nostro Statuto dedica un articolato specifico alla Scuola di Medicina. La premessa: avere all'interno della nostra Università la Scuola di Medicina è motivo di orgoglio ed è sicuramente per la Scuola di Medicina motivo di orgoglio essere parte dell'Università pubblica. La specificità la si può desumere dalle funzioni assistenziali senza però dimenticare la vasta progettualità che nei Dipartimenti, a prevalente presenza dei settori medici, si realizza. La specificità nasce

dall'inscindibilità delle funzioni proprie della Medicina Universitaria: ricerca, didattica e assistenza si integrano perfettamente per garantire assieme formazione, innovazione e soprattutto cura verso l'uomo. In questa inscindibilità propria della Medicina Universitaria trovano la propria ragione e la propria *mission* sia lo studente quanto il docente e il personale amministrativo. Se da un lato la ricerca e la didattica in ambito medico seguono le linee più generali del sistema universitario, l'impegno assistenziale impone invece una seria e approfondita riflessione sulla necessità e specificità degli interventi che vanno posti in relazione con il SSN, la Regione e il territorio. In virtù di ciò e anche per tale ragione, in linea con quanto delineato dagli interventi finanziari straordinari attuati dalla Regione negli ultimi mesi per l'accreditamento e il consolidamento delle scuole di specializzazione, sarà necessario avvalersi di un gabinetto permanente che possa coadiuvare il Rettore per quanto concerne i rapporti con la Regione e l'Azienda Ospedaliera. Occorre rendere ottimale l'inscindibilità di ricerca, didattica ed assistenza, anima della Medicina Universitaria, ma anche garantire l'immissione e la presenza di figure professionali assolutamente necessarie nel panorama più vasto del piano sanitario regionale. L'attuale normativa nazionale relativa alle Scuole di Specializzazione richiede requisiti di personale, strutture e reti sempre più capillari al fine di formare specialisti sempre più idonei a soddisfare le esigenze del territorio e della comunità. Ed è in quest'ottica, quella dell'integrazione tra Università, Sistema Sanitario Nazionale e Territorio, che il Rettore deve poter svolgere le sue funzioni, avvalendosi di un tavolo permanente che faccia da ponte tra il sistema universitario, da lui rappresentato, e il sistema sanitario nazionale e regionale, rappresentato da Regione e Azienda Ospedaliera. Troppo spesso la nostra Università ha dimenticato la ricchezza che rappresenta all'interno di questa integrazione, il ruolo fondamentale, primario e soprattutto autonomo che svolge all'interno di essa. Ciò ha comportato gravi ripercussioni sia in termini di formazione che di rilancio scientifico tecnologico, e soprattutto, in termini assistenziali, sul territorio regionale: non si dimentichi che spesso la mobilità interregionale porta nel Policlinico di Bari un significativo numero di assistiti. È doveroso tenerlo presente come sarebbe opportuno che ogni decisione, anche il recente piano aziendale, venisse prima discussa e validata dagli organi della nostra Università. Alcune scelte, ancora in via definizione nei modi e nelle forme, gravano di fatto sul nostro personale e l'Università è sorprendentemente esclusa da ogni decisioni. Avere un gabinetto permanente che collabori con il Rettore potrà così svolgere una funzione di intervento e di elaborazione condivisa. Una necessità ancora più evidente se si ricorda qui come alcune delle vertenze ancora in corso tra l'Azienda Ospedaliera e il personale in convenzione siano state affrontate solo parzialmente con il rischio di oneri aggiuntivi sia per il bilancio universitario sia per la stessa comunità. La questione del personale in convenzione sia medico sia tecnico amministrativo è fondamentale e non più rinviabile. Altrettanto urgente è partecipare alla costruzione del piano sanitario regionale in piena collaborazione con la Regione. La naturale attitudine dell'Università pubblica impone che gli ambiti assistenziali siano garantiti al pari di quelli della ricerca e della formazione.

**N di Noesi**

Intrecciare esperienza, immaginazione, memoria, analisi, curiosità e giudizio critico: sono alcuni dei fondamenti della conoscenza. Noesi come elemento costitutivo per la complessità della stessa naturale attitudine dell'Università pubblica. Avere coscienza del ruolo che svolge l'Università pubblica allude ad una questione identitaria che deve saper indicare una direzione e dare un senso alle scelte. L'Università pubblica deve preservare la memoria senza per questo rinunciare alle sfide del futuro. Avere un'identità comune, arricchita dalle diverse e complesse esperienze che compongono l'istituzione universitaria è, anzi deve essere sempre un motore imprescindibile. Le diverse componenti devono diventare protagoniste, ognuna secondo il ruolo che svolge, di una quotidiana costruzione che miri al miglioramento della vita dei cittadini. Un esempio semplice ma chiarificatore: i grandi temi della cura dell'ambiente, della salute, della memoria, della *high Technology*, del trasferimento tecnologico, dell'alimentazione, della terra, dell'energia, della pace, della politica, del diritto, dell'economia, del benessere, dell'arte, dell'integrazione e tanti altri ancora sono tutti oggetti della nostra ricerca. Lo devono sapere coloro che portando la spesa reggono con la mano una busta biodegradabile e quindi non inquinante. Devono sapere che quelle busta della spesa è l'esito di anni di ricerca finalizzati ad una qualità di vita migliore. L'esempio della busta della spesa appare irrilevante e invece è l'esempio più calzante di quell'intreccio, anche tra passato, presente e futuro, cui la parola "noesi" rimanda.

### **O di Orientamento**

Occorre potenziare l'orientamento, in particolare in entrata. Avere studenti ben motivati e ben indirizzati è sicuramente un vantaggio. Dobbiamo farlo con diverse azioni, sia attraverso il web, incrementando le opportunità del portale Uniba, dei social e delle piattaforme dove gli immatricolandi acquisiscono informazioni necessarie per la scelta del percorso di studi. In particolare una migliore *web reputation* si ottiene potenziando gli aspetti comunicativi, ampliando le pagine web dedicate all'orientamento, all'offerta formativa, ai servizi agli studenti, ai costi e alle agevolazioni economiche. Si dovranno adottare sistemi scientificamente validati per indirizzare, anche a distanza, gli studenti avvalorando gli aspetti motivazionali, le aspirazioni formative e professionali. In Italia il 18% della popolazione è laureato, siamo penultimi nell'area Ocse, davanti al solo Messico, contro il 37% del dato medio e il 46% di Regno Unito e Usa. Sarebbe bene riflettere su questi dati che testimoniano quanto poco si investa e, ancor più, quanto alto sia il tasso di abbandono. Dobbiamo lavorare soprattutto sulla dispersione in itinere, ancor prima che sulla operazioni di marketing per incrementare il numero degli studenti. Sarà utile attivare una politica di orientamento, oggi trattata sicuramente in modo insufficiente dal Comitato Universitario Regionale di Coordinamento, che possa ampliare le possibilità dell'offerta e analizzare i dati cercando di trovare soluzioni di sistema. Il compito deve essere di trasformare la concorrenza tra Università in una collaborazione tra Università. Oltre a dare maggiore vigore all'attività di orientamento regionale che dovrebbe estendersi anche alle attività delle regioni limitrofe, sarà opportuno progettare, come fu fatto con il progetto ARIANNA, interventi scientificamente rilevanti nel settore. Abbiamo le competenze scientifiche per dare vita *in house* ad un

progetto che possa nel tempo portare significative ricadute virtuose per il nostro sistema. Un aspetto di grande attualità sarà posto dagli studenti provenienti da altre parti del mondo che vogliono iscriversi alla nostra Università. La collocazione geografica della Puglia e le stesse dinamiche della globalizzazione impongono di favorire, anche con facilitazioni economiche, l'iscrizione alla nostra Università di studenti stranieri. Proprio per tale ragione si deve estendere l'azione dell'ufficio di orientamento in entrata formando il personale adibito a tale compito e garantendo uno sportello anche virtuale che sappia rispondere, anche in lingua inglese, agli aspetti amministrativi e a quelli di primo orientamento con ricadute anche nell'amministrazione centrale e nelle strutture dipartimentali. Si deve procedere alla predisposizione di indicatori e parametri utili alla determinazione delle criticità che caratterizzano i singoli insegnamenti e/o Corsi di Laurea, per omogeneizzare le attività e si dovrà avere cura anche della tempestiva attribuzione dei tutor ai Dipartimenti, in considerazione delle diverse scansioni temporali delle attività didattiche (semestri di lezioni, esami, esoneri, ecc.) adottate nei singoli corsi di studio. Anche l'attività dei tutor dovrà essere curata con grande riguardo: alla normale formazione iniziale dovrà far seguire una valutazione in itinere e finale, anche per mezzo di una specifica piattaforma da creare sul nostro portale, in italiano e inglese. Un altro aspetto importante dell'attività di tutoraggio deve essere rivolto agli studenti fuori corso. Sono ancora tanti gli abbandoni e i fuori corso per non immaginare di predisporre linee di intervento specifiche. Un problema che dovrebbe trovare forme di coinvolgimento della Regione e che devono essere gestite dal sistema universitario regionale. Il numero dei laureati italiani è ancora tra i più bassi in Europa ed è molto alto il numero di studenti che lasciano l'Università prima di aver conseguito un titolo di studio.

### **P di Personale**

Le risorse umane sono l'anima stessa della nostra Istituzione. Sia il personale docente sia il personale tecnico amministrativo hanno subito una decrescita imbarazzante negli ultimi anni. L'attuale situazione ci permette di avviare politiche di reintegro delle unità di personale andate in quiescenza rendendo più solide le nostre attività sia per quanto concerne la sostenibilità dei corsi di studio sia quella di ricerca, e ci permette di integrare uffici amministrativi e anche unità tecniche adibite al funzionamento della attività di laboratorio, oggi in vistosa carenza. Pur rispettando i vincoli di legge e gli eventuali interventi straordinari, alcuni dei quali già previsti dalla legge di stabilità, sarà bene immaginare di impostare la distribuzione dei punti organico sempre con un sistema condiviso e che abbia ben presente come gli investimenti dei punti debba essere differenziata per obiettivi di crescita. È prioritario attuare un cospicuo piano rivolto alla progressione dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione. È utile ricordare che i tanti ricercatori a tempo indeterminato, i più penalizzati dalla Legge Gelmini, svolgono l'attività didattica che permette al nostro Ateneo la sostenibilità dei corsi. Sarà bene tenerlo in debita considerazione per quanto riguarda le legittime aspirazioni di carriera e anche ai fini di prevedere una più efficace corrispondenza economica per le attività didattiche svolte fuori dagli obblighi istituzionali. I restanti punti organico, fermo

restando i vincoli normativi, saranno suddivisi sia per posizioni di prima fascia articolo 18 comma 1 e comma 4, lasciando una quota adibita alle posizioni di ricercatori di tipo B garantendo così la sostenibilità imposta dai vincoli di legge di attivare procedure di prima fascia. Non sarà previsto alcun Fondo d'Investimento Straordinario, detto comunemente borsino del rettore. Invece sarà creato un fondo di garanzia per eventuali necessità straordinarie che gestirà il consiglio di amministrazione avendo acquisito il parere del Senato Accademico. Tale fondo di garanzia avrà quale principale compito quello di garantire la realizzazione delle programmazioni allorché si possano creare particolare situazioni. Il compito della nostra Istituzione è di garantire a tutti la possibilità di progressione e in particolare ai ricercatori a tempo indeterminato che sono stati i più penalizzati dalla legge Gelmini. In aggiunta, è opportuno che nel bilancio della nostra Università trovi realizzazione un fondo dedicato a garantire l'attivazione di posizioni di ricercatori a tempo determinato di tipo A. Dobbiamo assicurare la possibilità alla nostra Istituzione di favorire l'inserimento dei più giovani nelle attività progettuale di ricerca. Attualmente abbiamo attivato procedure finalizzate alla figura del ricercatore di tipo A solo con contributi esterni che, lodevoli ma non sufficienti, spesso non garantiscono un'equa crescita di tutti i settori scientifico disciplinari. Se, infatti, fino ad oggi la nostra Università ha provveduto a finanziare esclusivamente le proroghe, anche se in numero esiguo, occorre che la nostra Istituzione si doti in autonomia, cioè scegliendo su quali settori scientifici puntare, delle figure previste dalla legge. Pari interesse, infatti, deve essere dedicato anche all'attivazione di assegni di ricerca e all'estensione delle borse di dottorato. L'investimento relativo al personale tecnico e amministrativo dovrà essere altrettanto al centro della nostra attenzione. Si dovranno celermente dotare di unità gli uffici oggi carenti di unità di personale e si dovranno successivamente costituire nuove Unità operative. Intervenire, anche con integrazioni, di competenze nuove sul modello organizzativo attualmente in vigore nel nostro Ateneo, è quanto mai necessario. Dovremo costruire strutture, oggi non previste, che possano supportare l'attività di ricerca e didattica interdipartimentali. Uffici interdipartimentali che possano decentrare l'attività e allo stesso tempo, avendo competenze specifiche, accompagnare la vivacità progettuale dei nostri Dipartimenti anche più per quanto riguarda la rendicontazione in itinere e conclusiva dei progetti. Occorre velocizzare l'attività, valorizzare competenze presenti o acquisirne nuove con appositi posizioni da bandire e non abbassare la guardia in merito alla formazione che deve essere garantita in modo continuativo al nostro personale. Si dovranno integrare le figure di tecnico di laboratorio che oggi registrano un'imbarazzante carenza rendendo poco funzionali le strutture. Altrettanto importante sarà prevedere un incremento del numero di bibliotecari 'professionali' e dotati di una formazione più specialistica da implementarsi con i servizi centralizzati (accesso alle risorse online, catalogo, archivi istituzionali etc.). Occorre formare uno staff di gestione e di coordinamento e stabilire una distinzione più netta, all'interno del Sistema Bibliotecario di Ateneo, tra le funzioni di indirizzo e quelle di gestione, affidando queste ultime a un dirigente bibliotecario con il supporto del *board* dei direttori di polo e dello staff dei servizi centralizzati. Anche l'apprendimento delle lingue, in particolare quella dell'U.E. ma non solo, dovrà

essere curato con grande vigore. Le certificazioni linguistiche devono essere rilasciate dal nostro Ateneo. Una particolare attenzione deve essere rivolta a chi lavora nell'ambito dell'insegnamento delle lingue straniere (Cel) che contribuendo alla realizzazione del percorso formativo dei nostri studenti, devono essere parte attiva nella programmazione didattica. Anche per tale ragione devono essere incardinati nei dipartimenti e svolgere funzioni didattiche all'interno dei corsi di studio dove per esperienza e conoscenza potranno meglio realizzare percorsi di apprendimento linguistico.

### **Q di Qualità.**

Qualità e quantità. Ecco due termini che vogliamo distinguere e che è opportuno differenziare. L'Università pubblica deve aspirare alla qualità. I sistemi di valutazione, bibliometrici e non bibliometrici, come convenzionalmente riconosciuti, sono sistemi differenti che ci permettono di verificare la quantità. Sarà opportuno ragionare per aree scientifiche così come il Consiglio Universitario Nazionale le definisce. I traguardi raggiunti dalle aree dovranno essere analizzati con grande attenzione. Non sarà più sufficiente procedere analizzando soltanto i Dipartimenti che da noi possono essere prevalentemente composti sia monoarea sia multiarea. Si deve valorizzare invece la crescita uniforme delle aree e stabilire criteri di premialità per quelle aree che raggiungono risultati positivi sia nella ricerca sia nella qualità dei risultati ottenuti nell'offerta formativa. È necessario 'costruire' dei criteri che valorizzino le attività dei corsi di studio incardinati nei singoli dipartimenti. Parametri che oggi sono individuabili e che partecipano alle premialità di sistema. Sarà importante che la nostra Università cresca in modo uniforme e che anche le innovazioni didattiche siano valorizzate. Particolare attenzione ad esempio dovrà essere, in linea con quanto accade nelle altre sedi nazionali, valorizzare l'e-learning che permette a studenti lavoratori di poter proseguire gli studi. L'e-learning può favorire il processo di innovazione nella didattica sia dal punto di vista metodologico sia dal punto di vista organizzativo supportandolo e stimolandolo. L'integrazione del digitale nei processi didattici è ormai una realtà in linea con i 'linguaggi' dei nativi digitali, in grado di adattarsi a esigenze diverse e, quindi, di attrarre e permettere a un numero maggiore di studenti di acquisire il titolo. È uno dei tanti esempi di come anche nel campo dell'apprendimento si debba crescere. Valutazione è, per noi, non un giudizio ma un'opportunità per migliorare.

### **R di Ricerca**

La ricerca è ciò che caratterizza la nostra Istituzione. L'Università pubblica ha tra i suoi compiti prioritari l'elaborazione di sapere e il trasferimento di conoscenza. Per questa ragione sulla ricerca si dovrà essere precisi e attenti collocandola al cuore della nostra attività e non relegandola ai margini dell'attività di formazione. Il binomio 'ricerca e didattica' è sempre inteso come entità inscindibile dai decreti e dalle leggi succedutisi negli ultimi decenni; una lettura degli articoli iniziali delle diverse leggi o decreti mostra l'evidente e progressivo scollamento tra come il legislatore interpreta i nostri compiti e quello che noi crediamo fermamente di essere. A partire dal DPR n.382/1980, e quindi passando per la legge n.230/2005, sino alla

legge n.240/2010 si parla di “doveri didattici” e di “libertà di ricerca e didattica”, quindi di “diritto e dovere di svolgere attività di ricerca e didattica” e infine, in riferimento ai professori e ai ricercatori, si legge che questi “svolgono attività di ricerca e aggiornamento scientifico” e che “sono tenuti a riservare annualmente a compiti di didattica...” un numero di ore ben stabilito.

La prevalenza dell’attenzione prescrittiva sull’obbligo didattico, accompagnata da precisazioni minuziose sul monte ore, insieme al richiamo ricorrente al trattamento retributivo (che “resta fermo”!), ignora però qualsiasi riferimento alle ore dedicate alla ricerca. Un evidente equivoco che appare ancora più significativo se si pensa che la valutazione dell’attività di ricerca (VQR) ha una ricaduta sulle nostre strutture e, in seguito, su noi stessi, laddove si debbano stabilire le “premierità” retributive. Se la ricerca è davvero un “diritto”, allora è un obbligo da parte dei governi che venga finanziata in maniera non elitaria, consentendo quantomeno a quelli di noi che abbiano conseguito un giudizio positivo sui propri progetti attraverso un procedimento di revisione alla pari, di attingere a fondi nazionali adeguati. È necessario pertanto che in sede CRUI siano evidenziate le intollerabili competizioni, come quelle realizzate nella lentissima esperienza dei finanziamenti dei PRIN e dei FIRB. Sarà indubbiamente importante attingere ai fondi esterni. Se, infatti, gruppi di ricerca del nostro Ateneo cominciano ad acquisire finanziamenti cospicui attraverso i PON, risulta ancora scarsa la partecipazione e ancor più il successo relativo ai bandi europei su cui occorre avviare una politica di investimento che porterà ricadute sensibili nei prossimi anni. È pertanto auspicabile che la nostra Università si coordini in modo più continuativo e più efficace con l’Agenzia Regionale per sostenere il sistema universitario pugliese nella realizzazione di una progettazione europea. Si dovranno altresì, dopo anni di restrizioni economiche, riequilibrare le poste di bilancio in favore della ricerca con particolare riguardo alla ricerca di base in molti casi finanziata in modo esiguo. La distribuzione dei finanziamenti deve seguire la formazione di linee di ricerca di Ateneo che possano unificare le attività di gruppi, senza per questo penalizzare le attitudini e le vocazioni dei singoli. In questa direzione credo sia necessario aver cura di sviluppare una propensione alla ricerca multidisciplinare. Si deve garantire a tutti, non solo a studiosi di settori affini, la possibilità di collaborare per valorizzare gli investimenti. Dobbiamo muoverci su linee di ricerca condivise che fungano da volano per tutto il sistema. Valorizzare la ricerca equivale a difendere l’essenza stessa dell’Università.

## **S di Studenti**

Siamo la più grande Università della Regione per numero di studenti. Abbiamo una popolazione studentesca di circa 43000 iscritti (62% donne) e sono ancora troppi i fuori corso. La tipologia dei nostri iscritti è molto cambiata negli ultimi anni: è diminuito il reddito delle famiglie, si è esteso il raggio di pendolarità quotidiana, si sono allungati i tempi di percorrenza e i costi della pendolarità. Sono dati che fanno riflettere e su cui si dovrà intervenire. Si rende estremamente necessario rafforzare le sinergie con le altre istituzioni per dare vita finalmente ad un progetto di accoglienza dei nostri studenti che possa avere ricadute anche sulla qualità del percorso di studio. L’obiettivo è quello di trasformare “Bari da città con

l'Università" in "Bari città universitaria" con la creazione di uffici destinati a dare una pronta risposta ai principali problemi del mondo studentesco - Agenzia Affitti, Trasporti - e a dare vita alle convenzioni necessarie che favoriscano una maggiore integrazione degli studenti anche nel percorso culturale e ricreativo - musei, teatro, cinema, ristorazione, sport - che la Città di Bari può offrire. Anche per tale ragione si dovrà proporre alla città metropolitana l'attivazione di un'autonoma delega su Università e Innovazione per offrire una 'vita universitaria' in sintonia con il territorio. Predisporre una partecipazione attiva e propositiva in una Conferenza dei Servizi che possa stilare linee guida e interventi concreti per il miglioramento della vita dei nostri studenti. Un progetto che si dovrà realizzare con il coinvolgimento del Consiglio degli Studenti e dell'intero Associazionismo studentesco anche in ottemperanza a quanto dettato dalla Conferenza Ministeriale di Praga del 2001, ovvero riconoscendo agli studenti il ruolo di partner a pieno titolo nel perseguimento degli obiettivi comuni. Attraverso il ruolo attivo della componente studentesca occorrerà implementare e potenziare i servizi per gli studenti quali le Biblioteche, le aule studio, i centri stampa e gli spazi per la vita associativa. In particolare, per quanto concerne le biblioteche e le aule studio, si dovrà prevedere un piano che consenta una più ampia apertura serale con l'introduzione di sistemi innovativi di gestione e controllo, volti comunque alla semplificazione degli accessi, progettati e applicati con e per gli studenti. Si dovrà rafforzare il sistema di internazionalizzazione del nostro Ateneo come si è detto con particolare attenzione soprattutto alla mobilità della nostra componente studentesca secondo le linee individuate nel Processo di Bologna e poi ribadire e implementate a Praga 2001, Berlino 2003, Bergen 2005, Londra 2007. Garantire la circolazione studentesca nei paesi della Comunità Europea (progetto Erasmus) e attivare anche nel nostro Ateneo, come già presente in altri (Bologna *in primis*), programmi specifici come quello *Overseas*. Non realizzare specifici progetti in Puglia per l'accoglienza anche di giovani provenienti da paesi oltre mare risulterebbe incomprensibile. L'accoglienza deve essere garantita sia dalle politiche di diritto allo studio, ambito della Regione, sia con il potenziamento delle strutture universitarie. Un ruolo di primo piano devono svolgerlo i centri come il Centro Linguistico di Ateneo che dovrà favorire l'apprendimento delle lingue rilasciando una certificazione, oggi richiesta in molte Università europee, e dovrà al contempo garantire l'insegnamento della lingua italiana agli studenti provenienti da altre nazioni. Alcune iniziative, già attivate, dovranno essere implementate per garantire la velocizzazione dell'informazione. Sarebbe infine necessario ricorrere, nelle attività didattiche tutoriali che prevedono un'alta frequenza e un alto numero di iscritti, al *teaching assistant* e sicuramente sarà necessario implementare l'e-learning per favorire l'apprendimento e contenere i tempi di acquisizione del titolo. Nell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro è presente dal 2016 il Centro di Servizi di Ateneo per l'e-learning e la multimedialità ADA che ha lo scopo di promuovere lo sviluppo dell'Ateneo nel settore dell'e-learning e della multimedialità con l'utilizzo di tecnologie adeguate e in coerenza con le linee strategiche definite dagli organi di Ateneo. Il Centro si occupa di vari progetti che riguardano: l'erogazione a distanza, mediante piattaforma e-learning, di insegnamenti in corsi di laurea e in corsi post-laurea; formazione del personale (ora

affidata a una UO dedicata); orientamento e tutoraggio *on-line* e altro ancora. In particolare, il Centro cura la progettazione e la realizzazione di MOOCs (Massive Open Online Courses) nell'ambito del progetto EduOpen, network di atenei italiani che offre corsi di livello universitario su discipline di base e professionalizzanti. Sono tutte competenze e conoscenze che dobbiamo valorizzare. Altro capitolo necessario è il potenziamento di strutture di sostegno (USID) agli studenti, in particolare per quelli diversamente abili su cui oggi, a livello ministeriale, si sta lavorando alacremente per recuperare la distanza presente nel nostro sistema universitario rispetto a quello europeo; si dovrà tenere conto anche di quegli studenti per i quali è indispensabile determinare un'effettiva uguaglianza tra i generi mediante convenzioni *ad hoc* con gli ambulatori della ASL o dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria barese per quanto concerne i settori di Urologia, Dermatologia, Ginecologia, ecc. In considerazione, infine, dell'elevato numero di studenti fuori Regione e delle possibili difficoltà che alcuni di loro possono incontrare e che possono tradursi poi nell'abbandono agli studi, si ritiene necessario potenziare il Servizio di Supporto Psicologico e ricorrere anche, mediante lo strumento della convenzione, a strutture territoriali come il Servizio Psichiatrico di Diagnosi e Cura (SPDC). Occorre estendere l'informazione sulle possibilità offerte dal Centro Universitario Sportivo (CUS) e al suo determinante ruolo formativo, educativo, socializzante per la componente studentesca e per il nostro personale. In questa direzione, si ritiene necessario provvedere alla digitalizzazione delle procedure per uno snellimento amministrativo del CUS e stipulare apposite convenzioni con la ASL e la Azienda Ospedaliero-Universitaria barese per le certificazioni mediche da rilasciare ai nostri studenti.

### **T di Terza missione**

La definizione di Terza Missione impone un'accurata riflessione. Il modo generico con cui si definisce, forse più per differenziarsi dalle altre missioni proprie dell'Università, fa ben comprendere l'incertezza del legislatore: "Con la Terza Missione le Università entrano in contatto diretto con soggetti e gruppi sociali ulteriori rispetto a quelli consolidati e si rendono quindi disponibili a modalità di interazione dal contenuto e dalla forma assai variabili e dipendenti dal contesto". Una definizione così ampia impone necessariamente una suddivisione adatta alle funzioni di un'Università generalista qual è la nostra. Si parlerà di una Terza Missione di valorizzazione economica della conoscenza e una Terza Missione culturale e sociale

Possiamo annoverare sia elementi annessi alla valorizzazione economica della conoscenza riferita all'attività di trasferimento tecnologico, alla protezione, al *marketing* e alla commercializzazione di tecnologie sviluppate nell'ambito dei progetti di ricerca e, più in generale, alla gestione della proprietà intellettuale in relazione agli stessi progetti, sia possiamo garantire la produzione di beni pubblici che aumentano il generale livello di benessere della società, aventi contenuto culturale, sociale, educativo e di sviluppo di consapevolezza civile. Ecco perché il nostro essere generalisti assume un valore aggiuntivo. Si comprende come sin dal settimo programma quadro (Framework Programme 7, FP7 2007-2013) della

Commissione Europea per il sostegno alla ricerca scientifica, sono state previste linee di intervento sinergiche per diffondere, educare, stimolare il dialogo e il dibattito sui risultati della ricerca scientifica, coinvolgendo i cittadini europei e non solo con la comunità scientifica. Tali progetti di ricerca includono generalmente un capitolo (*workpackage*, nel gergo europeo) legato alla comunicazione pubblica della ricerca, quella che viene spesso denominata *dissemination* della ricerca europea. Si tratta di sedi comunicative - siti web, *leaflet* e conferenze pubbliche, fino ad altre più articolate come dibattiti pubblici, apertura di blog, caffè scientifici, progetti con le scuole e così via - poi ripresi in molti delle linee dei bandi europei fino all'impegno di Horizon 2020 e oggi confermati da Horizon 2021. Si comprende bene, anche analizzando altre esperienze sul territorio nazionale, come nella nostra Università la pur vasta gamma di attività non abbia una giusta valorizzazione. L'esempio dell'Università di Torino è molto utile: nel 2006 l'ateneo piemontese costituì un Centro Agorà Scienza che nel 2009 estese agli altri Atenei del territorio regionale costituendo un centro interuniversitario che aveva come specifico compito quello di valorizzare il dialogo tra Università e società. L'esempio piemontese è sicuramente meritevole di attenzione e anche noi dovremmo progettare analoghe proposte. Iniziando da una maggiore sistematicità della raccolta dati e diffusione nella mentalità diffusa del nostro Ateneo delle nostre stesse attività, spesso gestite dai singoli, ma non messe a sistema. Il bilancio sociale della nostra Università contiene solo una parte della nostra attività di terza missione. Si deve evitare la dispersione del dato predisponendo, anche grazie alle nuove tecnologie informatiche, una banca dati dove ogni dipartimento possa inserire i dati. Dobbiamo altresì promuovere con incontri periodici con le istituzioni e realtà produttive del territorio le nostre attività di ricerca creando una rete informativa continua. La terza missione non è esclusivo patrimonio dell'attività di ricerca. Anche promuovere incontri sulle *best practice* attuate nel nostro Ateneo dai Dipartimenti amministrativi e anche dal personale strutturato nei Dipartimenti insieme ad alcune meritorie iniziative progettate dagli studenti dovrebbero essere valorizzati quali interventi di terza missione. Alcune iniziative hanno dimostrato quanto sia importante far percepire al territorio l'importanza di avere una sua Università.

## **U di Università**

È difficile sottrarsi dal confronto con una parola come Università che ha una storia ampia, estesa e che parla di passato, presente e futuro. Tempi e azioni che devono essere posti in contiguità e continuità. Il Rettore 2019-2025 sancirà il passaggio di secolo della nostra Istituzione e sarà opportuno che al di là delle celebrazioni, si sappia costruire un'etica dell'Università pubblica. Per me etica è ricerca, per me etica è formazione, per me etica è un modo di essere dentro un'istituzione valorizzando conoscenze e competenze di tutti. Non è solo un luogo fisico; lo studio e la ricerca all'Università definiscono un modo di essere. L'Università è una macchina ampia e complessa ed è importante non dimenticarlo. Non è un semplice contenitore, è un laboratorio di idee, proposte, sperimentazioni, soluzioni e, perché no, anche di errori anch'essi utili. Gestire l'errore può diventare un'opportunità nello stesso modo in cui l'erranza è di per se portatrice di conoscenza. Molto oltre le statistiche, gli slogan e gli

algoritmi - declino di una società senza idee - l'Università pubblica è per me un fondamentale e irrinunciabile presidio di civiltà e di umana convivenza. Il sapere, il piacere e la necessità della conoscenza, appartengono a tutte le discipline e a tutti gli ambiti. Modernizzare l'Università non vuol dire metterla al passo dei nostri *Hard Times*, ma farla essere protagonista per edificare un mondo migliore. Ecco: l'Università pubblica è, per me, immaginazione, proposta, studio, realizzazione contro ogni forma di imbarazzante declino. Ricerca e formazione sono due delle funzioni che svolge, ma certamente nel tempo altro ancora si è aggiunto alle nostre funzioni. Dobbiamo saperlo in ogni azione e scelta che faremo. L'innovazione è l'anima stessa dell'Università. La meritocrazia, dopotutto, è di coloro che sanno immaginare, studiare e realizzare traiettorie diverse da quelle imposte dalla consuetudine. Ecco l'Università pubblica che vorrei deve essere libera di sondare il non prevedibile, variare la rotta alla consuetudine, valorizzare idee nuove. L'Università che immagino e che partecipare a costruire, deve essere umanamente coraggiosa di sfidare l'opacità della mediocrazia.

### **V di Valutazione**

Quindici anni di esperienza di valutazione del sistema universitario italiano hanno dimostrato l'utilità della valutazione come principio di miglioramento del sistema, e contemporaneamente, le distorsioni del suo utilizzo. Peraltro, tra le tre missioni dell'Università le forme e gli scopi della valutazione sono sensibilmente differenti. La valutazione della ricerca di sistema (VQR) ha esiti diretti sul finanziamento degli Atenei, e quindi appare come il cardine della valutazione stessa. Quella della didattica, condotta in forme totalmente diverse (CEV) ha invece un ruolo secondario almeno in termini di esiti economici. Sulla terza missione, infine, siamo ancora allo stadio laboratoriale. L'organizzazione e la valutazione delle *performance* sono interamente assegnate ai meccanismi interni dell'Ateneo con esiti assai diversi a seconda della sensibilità dei diversi attori. Valutare deve significare fornire gli strumenti per aumentare l'impatto dell'Università sulla società, non creare classifiche mutevoli basate su indicatori volubili; assecondare la crescita della creatività scientifica e culturale, non ricondurre ogni energia entro le logiche della ricerca *mainstream*. Nei prossimi anni sarà dunque fondamentale riconsiderare non tanto la valutazione dell'Università, quanto i metodi di valutazione e gli agenti della valutazione. I metodi devono essere congrui rispetto alle discipline, non uniformati alla logica di questa o quella branca del sapere; i valutatori devono essere quanto più possibile coincidenti con l'intera comunità scientifica, che si fa carico di autovalutarsi per migliorarsi. Solo così "valutazione" può diventare "valorizzazione".

### **W di Web**

La rete è una frontiera che apre molte possibilità. Avere un portale che goda di una *good reputation* è l'ambizione principale anche di una pubblica amministrazione. Negli ultimi anni abbiamo fatto molte migliorie e sicuramente alcune scelte andranno sostenute con maggiore coraggio, acquisendo competenze e risorse maggiori. Ben oltre gli aspetti comunicativi e informativi - fa specie che il nostro

portale sia ancora oggi scarsamente consultabile in una lingua diversa dall'italiano essendo la versione in inglese limitata ad alcune pagine -, sarà bene prendere atto che un portale deve assolvere funzioni della ricerca e della formazione. Alla stessa maniera dobbiamo implementare, utilizzando il web, la nostra offerta formativa su piattaforma e-learning utilizzando il patrimonio di conoscenze e competenze di altissimo profilo presente nella nostra Università. L'e-learning può promuovere e supportare l'apprendimento in relazione ai nuovi bisogni sociali e lavorativi, sostenendo così lo sviluppo di una formazione permanente di qualità aperta al territorio. L'e-learning può favorire la formazione continua per la riqualificazione delle competenze attraverso l'erogazione di percorsi formativi rivolti a personale di istituzioni pubbliche e private. Altrettanto meritevole di attenzione devono essere la produzione e la diffusione di applicazioni utili al miglioramento della quotidianità degli studenti e del personale del nostro Ateneo. La valorizzazione della digitalizzazione è sicuramente una realtà in divenire su cui il nostro Ateneo dovrà scommettere. Negli anni passati alcune iniziative sono state progettate e realizzate, ma ora dobbiamo crederci di più e per farlo dobbiamo azzardare di più. Penso in particolare ad investimenti in risorse umane con profili molto specifici che dovrebbero progettare e implementare i servizi. Il Centro Servizi Informatici risulta sottodimensionato, mancano figure oggi quanto mai necessarie quali il *System administrator* e il *networking manager*. È necessaria una riflessione, già evidenziata dal Presidio di Qualità e dal *focus group*, (costituitosi *ad hoc* per migliorare l'accessibilità alle informazioni pubblicate sul sito web istituzionale), che deve essere ripresa e realizzata in tempi brevi.

### **X di X-ray**

X-ray significa, alla lettera, mettere in evidenza le nostre attività per valorizzare il nostro ruolo. La parola trasparenza è abusata e, a parte il rispetto degli obblighi di legge e delle procedure che dovranno essere osservate, sarà bene intenderci che con X-ray s'intende istituire una pratica che evidenzia la nostra attività sia all'interno della nostra comunità sia all'esterno. Se la chiarezza delle scelte è uno degli obiettivi principali, sarà bene porre al centro dell'attenzione il maggior numero di dati che caratterizzano la nostra attività di ricerca, di formazione e di terza missione. Alla stesura del Bilancio sociale e del Bilancio ambientale, si aggiunge una mappa dettagliata dell'apporto che l'Università pubblica offre alla crescita economica, sociale e civile del Paese. È una prassi di buone pratiche, oggi finalmente realizzata con la meritoria iniziativa dell'Università vista da dentro, che deve diventare un appuntamento fisso per il nostro Ateneo. Abbiamo ventitré Dipartimenti di ricerca e abbiamo anche un vasto patrimonio museale, numerosissimi Centri Interdipartimentali di Ricerca e Centri interuniversitari, un imponente patrimonio bibliotecario sia in formato elettronico sia in formato cartaceo, l'Osservatorio Sismologico Università di Bari, un Archivio Generale di Ateneo, un Orto botanico che anche sede di una banca di semi di piante in via di estinzione di rilevanza mondiale: siamo tutto questo ed è bene mettere in luce quanto la ricchezza della nostra storia, lunga quasi un secolo, sia ancora oggi al servizio della ricerca, della formazione e dello sviluppo del territorio. Mettere in evidenza le nostre attività,

il nostro patrimonio, le nostre competenze, le nostre conoscenze è un dovere ineludibile che permetterà anche di accorciare la distanza nella coscienza diffusa di quanto possa essere determinante avere l'Università, appunto una ricchezza irrinunciabile.

### **Y di Yin e Yang**

La ricchezza è data dalla convivenza di conoscenze diverse apparentemente opposte che si integrano e che rafforzano la nostra Università. La diversità è complementarietà, la diversità è forza, la diversità educa al rispetto, la diversità interrompe la consuetudine, la diversità è innovativa, la diversità conduce al confronto, la diversità impone condivisione delle scelte, la diversità è opportunità, la diversità è tradizione e modernità, la diversità è libertà, la diversità è vitale, la diversità è l'idea del mondo globale. Essere una Università generalista vuol dire avvalersi di conoscenze e campi d'indagine vari e diversificati. Essere un'Università generalista è un punto di forza se ci si considera parte di un mondo e non un mondo a parte.

### **Z di Zippy**

Zippy è un neologismo, legittimato dal *Il sole 24ore* e acquisito dalla *Treccani*. Alla lettera significa scattante e, in senso traslato, rimanda e allude ad avere una marcia in più. La nostra Università deve essere più rapida e vitale, deve semplificare le procedure, essere pronta a cogliere le opportunità, innescare processi virtuosi grazie alle buone pratiche, rendere efficace e efficiente il lavoro quotidiano di tutti senza dispersioni, armonizzare l'insieme delle nostre attività, garantire a tutti la possibilità di vivere nelle migliori condizioni. Si dovrà così intervenire sui tempi di acquisizione dei titoli di studio: è troppo ampio il numero degli studenti fuori corso ed anche significativo l'abbandono degli studi per non costituire un problema da analizzare, affrontare e superare. Al personale tecnico-amministrativo deve essere garantita una formazione che permetta di acquisire le competenze necessarie alle continue trasformazioni cui è sottoposta l'Università. Una formazione, anche *in house*, che dovrà avvalersi delle tecnologie *e-learning* necessarie quanto mai ad una capillare copertura del personale tecnico amministrativo presente anche nelle sedi dipartimentali. Si deve anche immaginare di valorizzare al meglio le risorse umane già strutturate nel nostro Ateneo garantendo il massimo impegno per indire procedure di passaggi di carriera e attuando una completa e efficace politica di reclutamento di nuove professionalità per migliorare l'efficienza della nostra Università.

**Ecco le linee programmatiche,  
ovvero solo degli appunti per un viaggio dalla A alla Z.**