

Prof. Angelo Vacca

Programma per la candidatura a Rettore dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"

"Bisogna associare nell'Università gioventù e maturità in una visione immaginativa dell'apprendimento...un'Università o è immaginativa o non è niente, in ogni caso nulla di utile"
(Alfred North Whitehead, filosofo e matematico britannico, 1861-1947)

A tutta la Comunità di UNIBA,

il programma di seguito illustrato è frutto dell'ampio confronto, avvenuto in questi mesi, intorno ad alcune linee programmatiche, da me definite "**Cantieri di Progetto**", che sono stati un vero e proprio laboratorio di idee, arricchite man mano con i suggerimenti, i contributi e le proposte maturati anche nel corso dei **10 Forum**, da me promossi e organizzati proprio al fine di confrontarmi ed interagire con il maggior numero possibile dei membri della nostra Comunità universitaria, nonché con interlocutori qualificati della realtà regionale, nazionale e internazionale, nell'ottica di collaborazioni future intorno a temi condivisi.

A questo percorso pubblico, si è affiancato costantemente il confronto quotidiano con moltissimi Colleghi Docenti e Ricercatori, con gli Studenti e i loro rappresentanti, con il personale Tecnico-Amministrativo e Collaboratori Esperti Linguistici (TA/CEL), con i rappresentati delle OO.SS e delle RSU nonché, in specifici incontri, con alcuni rappresentanti sindacali dell'Area medica in considerazione delle complessità e specificità proprie di questo settore.

Le nuove tecnologie informatiche hanno inoltre reso possibili forme di partecipazione, di collaborazione e di critiche costruttive, grazie alle quali è stato mantenuto costantemente attivo un canale diretto di comunicazione e dialogo con l'intera comunità universitaria. A tutte e tutti Voi giunga il mio più sentito ringraziamento.

Ne è emerso un ampio programma, illustrato nelle pagine seguenti, che, per i tanti contributi di cui si è avvalso, può presentare elementi di eterogeneità, ma da cui emerge un chiaro progetto di **Università rinnovata e innovatrice**, che sappia essere costante protagonista della vita culturale, possa imprimere un persistente impulso allo sviluppo civile ed economico-sociale, sia connotata da una forte identità istituzionale, radicata nel territorio con uno specifico e ben riconosciuto ruolo nel sistema universitario regionale, competitiva nel sistema universitario nazionale e sempre più proiettata verso una dimensione internazionale, soprattutto nell'ambito della ricerca.

L'aspetto propulsivo e innovativo delle principali linee d'azione sarà incentrato sulla **costruzione di un'azione dinamica di governo dell'Ateneo**, dalla semplificazione normativa all'organizzazione e valorizzazione del prezioso e insostituibile capitale umano, dalla competitività nella ricerca alla didattica qualificata e formativa, dalla spinta propulsiva all'internazionalizzazione alla comunicazione, dall'edilizia sostenibile alla partecipazione nella politica universitaria nazionale, dal confronto collaborativo con gli enti territoriali all'osmosi con gli altri Atenei della nostra Regione.

Il progetto finale è certamente ambizioso e di ampio respiro, tuttavia realistico e realizzabile, perché trova il proprio fondamento nella capacità di implementare le risorse già disponibili con quelle che potranno derivare dalla competitività a livello europeo, nelle qualificate competenze del

personale universitario a tutti i livelli, galvanizzato da un forte senso di appartenenza, e in un metodo del lavoro che mira alla condivisione, alla valorizzazione e alla partecipazione.

L'Offerta Formativa Sostenibile e Qualificata

L'azione del nostro Ateneo è stata sempre improntata a sviluppare una formazione di eccellenza e, pertanto, la Didattica è da sempre uno dei punti di forza della nostra comunità accademica. E' acclarato che la Didattica si avvale del contributo di docenti di diverse discipline e di diversa provenienza, ed è altrettanto noto che il livello di eccellenza della Didattica si preserva rispettando gli specifici indicatori ministeriali.

Ma per l'immediato futuro, è necessario un riesame critico che preveda una maggiore flessibilità dell'offerta formativa. Ogni nuova iniziativa dovrà essere valutata alla luce di una serie di parametri, tra i quali l'efficacia e la qualità della formazione, nonché la valutazione delle risorse necessarie a garantire il conseguimento di tali obiettivi. Ciò che distingue e caratterizza l'Istituzione Universitaria dalle altre Istituzioni educative è, infatti, il sapere prodotto e trasmesso, che è e deve essere quello più prossimo ai confini della conoscenza.

La grande ricchezza di discipline presenti nel nostro Ateneo offre l'opportunità di realizzare percorsi formativi interdisciplinari e fortemente innovativi, a livello sia di laurea triennale che di laurea magistrale e di Master, grazie alla collaborazione didattica tra le varie aree disciplinari. Abbiamo potuto sperimentare che, incrementando la collaborazione con altre aree disciplinari, alcuni corsi (ad esempio, L-14, LM-59, L-22) hanno compiuto un netto salto di qualità. E possono ancora migliorare, rendendo più solida la cooperazione e magari inserendo nuove discipline. Non si tratta soltanto di rispondere alle richieste che vengono dal mercato del lavoro, ma anche di sperimentare vie nuove sul piano della ricerca avanzata: si pensi, ad esempio, alle tecnologie applicate ai beni culturali e alle esigenze del settore delle banche dati digitali. Tutti settori che richiedono competenze scientifiche, informatiche e umanistiche.

Sempre in questa prospettiva, i piani didattici dovranno prevedere attività seminariali dipartimentali, interdipartimentali o interateneo, che, nel pieno rispetto dell'autonomia dei Dipartimenti e dei Corsi di studio all'interno di un progetto condiviso, forniscano strumenti di educazione multidisciplinare e innovativa comune a tutti gli studenti, e riconoscano adeguati incentivi alla partecipazione. Così pure dovranno essere valorizzate le forme di didattica di gruppo volte alla discussione di casi studio reali.

Si dovrà puntare ad una Didattica che continui ad assicurare la migliore preparazione culturale degli Studenti, assumendo quanto di buono può offrire il sistema "3+2". Ciò sarà possibile ridisegnando già a livello di laurea triennale i percorsi formativi, con la revisione dell'offerta formativa delle lauree triennali e di quelle magistrali, seguendo attentamente i criteri fissati dal Ministero, con la riorganizzazione degli insegnamenti e degli esami, con lo sviluppo e l'incentivazione delle attività di orientamento e di tutorato, con il costante e puntuale monitoraggio dei risultati della programmazione delle lauree triennali e di quelle magistrali, ed anche grazie alle risorse finanziarie aggiuntive (dall'Ente Regione, dal mondo sanitario, dai privati, ecc.) che consentiranno l'assunzione dei Docenti di riferimento necessari per la sostenibilità dei corsi.

Per la formazione dei futuri lavoratori ci si dovrà invece avvalere in modo sempre più flessibile e dinamico, ma sistematico, dei corsi di alta formazione e master, da progettare e realizzare con l'apporto delle "parti sociali". Tali attività consentiranno anche l'acquisizione di risorse esterne, che possono rappresentare una fonte significativa di finanziamento per l'Ateneo. L'obiettivo cruciale è quello di guidare l'offerta formativa in relazione ai fabbisogni del mercato del lavoro, in un'ottica di sviluppo economico e sociale. In generale, si dovrà valorizzare tutta l'attività *post lauream*, con particolare riguardo alle scuole di specializzazione delle lauree magistrali a ciclo unico in ambito medico, farmaceutico e forense. Questo consentirà di valorizzare, anche sul piano nazionale e internazionale, le nostre competenze più rilevanti in tema di formazione. Se da un lato occorre favorire ulteriormente iniziative di questo genere, anche in

collaborazione con altri Atenei, è altresì necessario non “lasciar soli” i Docenti che propongono e realizzano corsi e master post universitari; ed ecco perché occorre dotarci di una struttura organizzativa centrale solida ed efficace che garantisca un adeguato supporto anche amministrativo.

Per migliorare la nostra offerta didattica, è necessario riflettere e **progettare percorsi formativi nuovi che agevolino combinazioni innovative di corsi, per incrementare la costruzione di saperi fondati su logiche interdisciplinari, sempre più apprezzati in un’epoca di economia globalizzata.** In questo senso, potranno essere agevolate, se non incentivate, le combinazioni nuove tra lauree triennali con lauree magistrali, afferenti anche a dipartimenti di aree culturali diverse. In questo modo, sarebbero incrementate le possibilità d’impiego di non pochi nostri laureati.

In quest’ottica, deve essere valorizzato e sostenuto il ruolo dei Presidenti dei Corsi di Studio, migliorando il supporto amministrativo di cui possono disporre e prevedendo forme di incentivazione economica, ovvero con una riduzione del carico didattico e con una maggiore riconoscibilità pubblica del ruolo. Analoga operazione va compiuta per i Presidenti delle Commissioni didattiche paritetiche.

A tale proposito, va individuato e seguito un processo di raccolta di dati e di informazioni utili per cogliere i sintomi relativi alle preferenze circa le aree, professionali e culturali, verso cui si stanno orientando, nel tempo, il mondo del lavoro e quello del sapere. Le informazioni, raccolte in tal modo, permetteranno ai Coordinatori dei Corsi di Laurea ed ai Docenti, afferenti ai singoli dipartimenti, oltre che ai componenti del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, di **aggiornare le proposte formative per adeguarle alle esigenze del mercato del lavoro e della conoscenza a livello locale, nazionale, europeo ed internazionale.**

In questo nuovo percorso, dobbiamo riuscire a migliorare l’offerta formativa complessiva, **anche grazie al coinvolgimento diretto degli Studenti.** Ciò significa che essi andranno sempre più responsabilizzati nella progettazione, sperimentazione e realizzazione di processi di miglioramento continuo della qualità nelle attività didattiche.

Il rinnovamento complessivo della Didattica si realizzerà con una razionalizzazione dell’offerta formativa, il suo aggiornamento e la capacità di programmazione, che sappiano delineare delle chiare e sicure linee di sviluppo per il futuro, valorizzando le eccellenze già presenti e promuovendo quelle in via di definizione.

Partendo da queste premesse, la mia azione sarà focalizzata a sviluppare le collaborazioni con POLIBA, UNIFG e UNISALENTO nel rispetto delle esigenze e delle vocazioni che esprime il Territorio circa l’offerta formativa delle lauree triennali e delle lauree magistrali, nell’ottica di favorire e migliorare la “Rete formativa della Regione Puglia”. Sono convinto che questa partecipazione corale delle strutture universitarie della nostra Regione potrà garantire la formazione di eccellenza nell’ambito delle suddette lauree, contribuendo anche in tal modo a limitare e, auspicabilmente, ad arrestare le iscrizioni degli studenti pugliesi in atenei di altre Regioni.

Un’attenzione particolare dovrà essere riservata alla **maggiore diffusione delle *Information and Communications Technology* e dell’*e-learning***, per realizzare un’Università attenta al soggetto che apprende e alla sua attività di formazione, e rispondente alle nuove e numerose richieste di formazione che all’Università sono poste dagli attori del territorio. E ciò attraverso strumenti di apprendimento *on-line* volti a fornire allo studente, da un lato, i contenuti, le tecnologie e i servizi di cui ha bisogno (anche di natura amministrativa); dall’altro, *tutoring* e formazione tradizionale in aula, attraverso i quali assicurare risposte personalizzate ai bisogni specifici dei richiedenti, soprattutto degli Studenti lavoratori. La possibilità, infatti, di acquisire competenze e di abituarsi all’uso di strumenti di *e-learning* per la formazione fornirà anche agli studenti di discipline non scientifiche e tecnologiche - e quindi trasversalmente rispetto alla popolazione studentesca di UNIBA - la possibilità di sviluppare “*soft skill*” indispensabili a favorire la loro capacità di partecipazione attiva in ambiti sociali e lavorativi, sempre più caratterizzati dalla presenza di sistemi informatizzati.

Nondimeno, l'integrazione efficace fra ambienti *on-line* e didattica tradizionale consentirà ad UNIBA di offrire al suo interno ed all'esterno una didattica di elevata qualità, secondo modalità adattive rispetto alle variegate esigenze degli Studenti dell'Università stessa (ad esempio, Studenti fuori sede, Studenti lavoratori, ecc.) ed alle varie discipline (ad esempio, erogazione di corsi relativi ad aree tecnologiche, umanistiche, mediche, sociali, ecc.), e terrà conto delle esigenze di cui gli altri attori del territorio sono portatori (Istituzioni, Enti, Imprese, ecc.). In questo modo, l'Università diventerà sempre più quella fucina di produzione, integrazione ed erogazione di conoscenze, offrendosi come riferimento per il territorio rispetto alle varie esigenze di formazione. In definitiva, ***P*-learning** potrà rappresentare una risorsa preziosa per l'Ateneo chiamato a interpretare il rapporto Docente/Allievo, in linea con le esigenze imposte dai **modelli di *life-long learning*** e delle sempre più pressanti richieste del territorio.

Non andranno altresì trascurate proficue relazioni con gli enti locali e con il mondo della produzione, al fine di realizzare un sistema di formazione capace di favorire il rapido ingresso degli Studenti nella sfera lavorativa, sulla base di un progressivo avvicinamento delle varie forme di apprendimento alla mutevole realtà del mondo del lavoro. Tali relazioni potranno essere perfezionate attraverso sistemi di *matching* informatici in grado di ottimizzare il confronto tra domanda ed offerta di competenze sul territorio. Rimane, inoltre, la funzione essenziale di selezionare i giovani più abili e meritevoli, per stimolarli a perseguire la carriera della ricerca.

L'obiettivo di una maggiore e migliore qualificazione dei nostri Corsi di Laurea e dei percorsi universitari non potrà prescindere dall'istituzione di un maggior numero di corsi in lingua inglese o altra lingua straniera, in modo da creare "porte d'ingresso" per attrarre Studenti di altri Paesi. Analogamente, occorre favorire l'ulteriore incremento del livello qualitativo delle conoscenze linguistiche degli Studenti *Erasmus+ outgoing*, consentendo loro un inserimento più facile presso le sedi partner. Allo scopo, saranno incrementati o potenziati i corsi di lingua offerti dal Centro Linguistico di Ateneo, prevedendo anche il rilascio di certificazioni linguistiche dal livello B1 in su. L'incremento delle conoscenze linguistiche degli Studenti di UNIBA riguarderà particolarmente le lingue Inglese, Francese, Spagnolo, Tedesco e Portoghese.

Per divenire più attrattivi verso gli Studenti *incoming*, occorre incrementare le informazioni in lingua inglese sia sul portale UNIBA, sia dedicando personale TA/CEL allo *scouting* ed al supporto linguistico degli Studenti interessati. A tal proposito, sarà data ampia enfasi, nel rispetto dell'appropriata tempistica, alla pubblicazione di tutti i **bandi Erasmus** riguardanti sia gli Studenti sia i Docenti e il personale TA/CEL. Ciò si rifletterà in un miglior impiego delle risorse e in un inserimento più agevole degli Studenti presso le istituzioni partner. Andranno potenziate le borse destinate agli Studenti partecipanti al progetto "***Global Thesis***" per lo svolgimento della tesi di laurea all'estero.

Dal punto di vista dei nostri Docenti, vorrei sottolineare che sarò sempre attento a facilitare la loro mobilità *Erasmus+* per Didattica (STA) attraverso l'assegnazione di borse, nonché a favorire l'arrivo di Docenti da sedi partner europee per svolgere periodi di docenza presso la nostra Università. Parallelamente, intendo potenziare le attività di ***Staff Training Erasmus+*** (STT), finanziate con borse, sia per Docenti che per il personale TA/CEL. Specifiche risorse saranno destinate al potenziamento delle medesime attività per scambi di docenti e studenti da sedi extra-europee.

Anche il periodo post-laurea sarà particolarmente curato attraverso l'attivazione e **l'incremento delle *Summer e Winter Schools***, allo scopo di attrarre e formare Studenti italiani e stranieri. Sulla scorta delle esperienze maturate in altri Atenei, a seconda della tematica, saranno sviluppate nuove opportunità per i nostri laureati con i **corsi "*Student field trips*"**, così potenziando le attività di ***Staff Training Erasmus+*** (STT) a loro dedicate.

L'attività di formazione post-laurea deve avvalersi della storica tradizione delle Scuole di Dottorato della nostra Università, non prescindendo dai parametri ministeriali e valorizzando le reti con i Dottorati di Università pugliesi e nazionali e con Atenei stranieri.

Il tasso di successo nel mondo del lavoro, depurato dagli effetti della situazione del mercato del lavoro locale, è uno dei parametri di valutazione della Didattica che è considerato ai fini della definizione del Fondo di Funzionamento Ordinario. Nel settore dell'orientamento e della Didattica, mi propongo quindi di far confluire ed armonizzare esperienze e competenze maturate in un programma organico, i cui punti di forza siano: a) riduzione del numero degli abbandoni e dei tempi di percorrenza per il conseguimento dei titoli di studio; b) qualità della progettazione dei percorsi formativi attraverso la reale concertazione con il mondo del lavoro; c) innovazione delle metodologie didattiche; d) valutazione per l'accreditamento.

La Ricerca

E' noto come la Ricerca e la Didattica rappresentino il **binomio strategico** e vincente di ogni Università. Il MIUR assegna le risorse economiche in base ad un modello premiale, prevalentemente in funzione della qualità della ricerca svolta in ciascuna Università. La politica universitaria sulla ricerca si riflette, quindi, con un impatto immediato sull'acquisizione di risorse per alimentare l'assegnazione di punti organico necessari al reclutamento dei Ricercatori e dei Docenti.

L'attuale sistema di finanziamento delle Università ha profondamente mutato la stessa politica universitaria. Ai compiti tradizionali e fondamentali, si aggiunge oggi il dovere di orientare la politica dell'Ateneo su percorsi virtuosi che puntino a migliorare l'attività di ricerca che, a sua volta, consenta di elevare la qualità della ricerca. Desidero continuare a svolgere il ruolo di orientamento nell'ambito degli organi di governo, allo scopo di potenziare tutte le azioni utili a consentire al nostro Ateneo di acquisire una posizione altamente competitiva nel panorama della ricerca nazionale ed internazionale.

Lo **sviluppo della ricerca** è ovviamente un obiettivo fondamentale, perché è lo strumento che consente di erogare una Didattica di qualità, di qualificare attivamente il personale docente e quello TA/CEL, di attrarre finanziamenti pubblici e privati, di mantenere un reale profilo internazionale, di contribuire con gli strumenti di Terza missione alla crescita economica, culturale, scientifica e tecnologica della società, nonché di accrescere la reputazione nazionale ed internazionale del nostro Ateneo. Dobbiamo garantire pari opportunità di ricerca a tutte le aree culturali: non si deve dimenticare che per migliorare le *performance* della ricerca, e quindi anche l'accesso alla quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario, è più utile elevare la qualità dell'intera accademia e non di alcuni ambiti ristretti, e che un significativo incremento dei finanziamenti dall'esterno – sia da convenzioni e conto terzi, sia da finanziamenti internazionali – è possibile solo con il concorso ed il coinvolgimento di tutti gli ambiti scientifici, anche di quelli in passato meno favoriti.

E' ormai ampiamente acquisito il criterio che le Università siano valutate attraverso la **valutazione della qualità della ricerca (VQR)**, poiché questo parametro può fornire elementi di valutazione ai vari *stakeholders* (cittadini, famiglie, studenti, enti, aziende e distretti) che ruotano intorno all'Università. Le azioni dedicate alla VQR dovranno consentire il riconoscimento di un maggior numero di Dipartimenti di Eccellenza. Inoltre, i fondi premiali derivanti dalla VQR, alla quale tutti i dipartimenti dell'Università partecipano con il proprio specifico contributo, potrebbero essere ripartiti, in linea con il modello ministeriale, considerando un fondo da ripartire tra tutti i dipartimenti ed un fondo da ripartire a seconda di una gradualità correlata con il contributo di ciascun dipartimento al risultato complessivo della VQR di Ateneo.

Ogni dipartimento è, ormai, la sede per progettare e concretare l'attività di ricerca dei Professori e dei Ricercatori che vi afferiscono. La ricerca di base e la ricerca applicata sono le leve su cui si fonda, si consolida e si rafforza la leadership scientifica di ogni Professore e Ricercatore, nell'ambito del proprio dipartimento e, quindi, nell'Ateneo.

I risultati dell'attività di ricerca migliorano indiscutibilmente i livelli della Didattica, e, spesso, sono alla base di idee, brevetti, spunti indispensabili per progettare, attuare e sostenere interventi

culturali e imprenditoriali, pubblici e privati tra gli operatori economici, industriali, agro-alimentari, ambientali, sanitari e sociosanitari, nei territori locali, regionali e nazionali di riferimento dell'Ateneo. In tal senso, i nostri **Dottorati di Ricerca** e le **Scuole di Dottorato**, che già vantano una formazione di eccellenza, dovranno continuare ad essere il luogo in cui si coltivano i giovani talenti della ricerca. Ben venga se parte di questa ricerca sia ispirata, progettata e cofinanziata nell'ambito dei Dottorati industriali, attivati in collaborazione con quelle imprese che, avendo **dipendenti impegnati in attività di elevata qualificazione, vogliono svolgere attività di ricerca e sviluppo in sinergia con l'Università**. In linea con la forte esigenza di ampliare i confini della formazione dei nostri giovani più brillanti, saranno incentivati i Dottorati in co-tutela, in collaborazione con le numerose Università partner, per realizzare percorsi formativi nei quali il dottorando svolge il lavoro di tesi nelle sedi convenzionate, e consegua un titolo riconosciuto anche nel Paese ospitante, ampliando altresì le opportunità di lavoro nel campo della ricerca (si pensi alla certificazione "*Doctor Europaeus*").

I Dottorati devono essere sostenuti nelle proprie strategie di internazionalizzazione, interdisciplinarietà e intersettorialità e devono poter sviluppare prospettive sulla base di una pianificazione strategica pluriennale, senza il timore ricorrente ogni anno di dover chiudere.

L'Ateneo deve dotarsi di una strategia per promuovere l'acquisizione di risorse economiche per il finanziamento di borse di Dottorato esterne e per i contratti di alto apprendistato in Dottorato (anche negli *spin-off*) per i dottorati di tipo industriale, anche al fine di sostenere l'intersettorialità, oltre a promuovere forme di cooperazione tra i nostri dottorati e quelli esteri, europei ed extraeuropei, studiando formule di facilitazione tecnica e semplificazione amministrativa.

Per poter attrarre docenti e dottorandi stranieri, occorre prevedere nella realizzazione delle residenze anche spazi per foresterie che consentano soggiorni di medio termine per docenti e dottorandi ospiti.

Non si dovranno trascurare le opportunità di coinvolgimento del nostro Ateneo, in modo sempre più consistente, nel progetto di realizzazione di centri di ricerca inter-ateneo, in particolare nell'ambito della cosiddetta "**Macro Regione Europea Adriatico-Jonica**". Al riguardo, abbiamo un vantaggio competitivo indiscutibile rispetto agli altri Atenei della Regione: siamo i soli, infatti, a disporre di un numero consistente di dipartimenti cui afferiscono competenze professionali, conoscenze ed esperienze diverse e complementari. Conoscenze ed esperienze che, in realtà, sono combinabili, facilmente e prontamente, per fornire ogni tipo di risposta operativa alle esigenze mutevoli provenienti dal contesto imprenditoriale, come da chi fornisce servizi, o da chi opera nei vari settori dell'economia reale, dell'ambiente e dell'agricoltura, o da chi è responsabile di Istituzioni che erogano prestazioni nel settore sanitario e socio-sanitario o, infine, ma prioritariamente, da chi promuove cultura.

Un'Università intesa come motore di sviluppo economico deve poter produrre una ricerca scientifica di livello elevato. Pertanto, la politica di sostegno alla ricerca seguita dall'Ateneo negli ultimi anni sarà potenziata e resa più efficace, migliorando le procedure e i metodi di assegnazione dei finanziamenti. Tale politica dovrà mettere i gruppi di ricerca ed i singoli ricercatori nelle condizioni ottimali per ottenere finanziamenti dall'esterno, a cominciare da una crescente partecipazione ai progetti nazionali ed europei. UNIBA dovrà essere sempre più aperta al mondo esterno per attrarre finanziamenti, senza alcuna subalternità nelle scelte di politica della ricerca, ma anche evitando il rischio di una vuota autoreferenzialità. Dovrà essere instaurato un rapporto sempre più stretto e collaborativo anche con le realtà imprenditoriali del Territorio regionale e locale:

- predisponendo efficienti banche dati delle ricerche in corso;
- aprendo "sportelli informativi" a disposizione delle strutture produttive;
- potenziando i programmi di stage di Studenti e Dottorandi in azienda;
- incrementando azioni mirate alla creazione di *spin-off*, con la partecipazione di Docenti ad attività con produzione e sfruttamento industriale e commerciale di brevetti derivanti da ricerche applicative.

Ritengo quindi necessario sostenere alcune iniziative:

- ampliamento della base di reclutamento dei giovani Ricercatori;
- aumento delle borse di studio e degli assegni di ricerca e incremento del numero dei Dottorati di ricerca, soprattutto quelli che comportano cooperazioni internazionali;
- stanziamento di adeguati fondi per la ricerca di base secondo criteri ben definiti. Penso, ad esempio, a risorse a supporto dei settori deboli e dei progetti nazionali che, pur avendo ottenuto un buon punteggio, non siano stati finanziati;
- forte spinta ad accrescere il numero di collaborazioni, programmi e collegamenti con Università europee ed internazionali, anche attraverso il potenziamento della struttura amministrativa esistente, che già oggi svolge un lodevole servizio di supporto tecnico e amministrativo ai nostri Ricercatori. Questa struttura interna sarà sempre più collegata con i servizi istituiti a Bruxelles (dal 2018 abbiamo già un consulente in loco) dalla Conferenza dei Rettori per migliorare l'accesso ai progetti di ricerca e il raccordo con i competenti Uffici dell'Unione Europea;
- ampliamento e potenziamento del *Grant Office* che, oltre ad informare costantemente tutta la Comunità accademica sui progetti europei o internazionali, agevoli i ricercatori a svilupparli sul piano amministrativo, e colleghi i Ricercatori fra loro secondo una logica multidisciplinare e interdisciplinare;
- rafforzamento delle Unità di Ricerca/Terza missione dei dipartimenti, e conferma del gruppo di ricerca di Ateneo, coordinato dal Delegato alla Ricerca, che stabilisca collaborazioni sinergiche con i Ricercatori.

Ritengo indispensabile, per il futuro, individuare i settori fondamentali e strategici in grado di tipizzare UNIBA in ambito nazionale, europeo e internazionale. Su tali linee di ricerca sarà bene anche investire delle risorse aggiuntive in personale e strutture. Nell'ambito umanistico, mi sembra giusto valorizzare la tradizione che ha contraddistinto il nostro Ateneo, consentendo a ciascuno di ritrovarsi in progetti aggregati e multidisciplinari o interdisciplinari, sempre più numerosi. Penso sia opportuno costituire un “**Osservatorio della Ricerca**” per mettere in rete la fitta trama di relazioni con l'esterno (prestazioni a terzi, consulenze, collaborazioni varie), e consentire a imprese, enti, associazioni, ecc., di considerare l'opportunità e la convenienza di rivolgersi alle strutture universitarie per attività e consulenze, incrementando i rapporti tra l'Ateneo e il Territorio.

L'Università deve rendere trasparente ed estesamente noto ciò che già fa e quello che potrebbe realizzare; e gli operatori esterni devono sapere su quali competenze possono contare.

Dobbiamo sostenere ed estendere il successo conseguito, nel tempo, dai nostri Ricercatori e Professori che riescono a creare sinergie interdisciplinari tali da tradursi in brevetti industrializzabili, o in numerosi *spin-off* (poi gestiti dall'ILO Office del nostro Ateneo) ed, in certi casi, anche in imprese, attive sul mercato, locale e nazionale. In questo senso, va valorizzato e diffuso anche il contributo conoscitivo ed innovativo che molti nostri Professori e Ricercatori di dipartimenti diversi continuano a fornire, nelle forme della consulenza scientifica e dell'assistenza operativa, ad imprenditori, di piccole e medie dimensioni, così come a responsabili di Istituzioni pubbliche e di Organismi nazionali ed internazionali.

Per raggiungere e mantenere nel tempo livelli di eccellenza nella ricerca scientifica, di base ed applicata, occorre continuare a fare bene e, laddove possibile, a migliorare molti aspetti. La prima azione è quella concernente l'incentivazione incessante nel livello di attrazione di Studenti, Ricercatori, Professori, motivati e capaci, provenienti da aree geografiche extra-nazionali e non solo europee. Occorre sicuramente aumentare il numero dei nostri collaboratori tecnici e valorizzare, in tempi brevi, la professionalità del Personale TA/CEL dei nostri dipartimenti per coinvolgerli direttamente e con responsabilità in gruppi di ricerca multidisciplinari/interdisciplinari ed internazionali.

Tra le iniziative strategiche, da valutare attentamente e con il consenso dei dipartimenti, potrebbe essere collocato il tentativo di superare l'attuale schema di distribuzione di finanziamenti

per la ricerca, adottando uno schema che parta da un significativo incremento dei fondi specifici di Ateneo: esso prevede una distribuzione tra tutti i Professori/Ricercatori secondo criteri tradizionali o facilmente revisionabili (ad esclusione dei docenti considerati non attivi sul piano scientifico). Si può, inoltre, valutare l'ipotesi di usare parte di questi fondi per il finanziamento di progetti di ricerca altamente innovativi, multidisciplinari o interdisciplinari e di livello internazionale (ovviamente ripartiti tra le diverse aree culturali dell'Ateneo), da selezionare su base competitiva tra i dipartimenti. Il fondo disponibile potrebbe offrire risorse sufficienti a sostenere alcuni progetti di durata possibilmente triennale (ciascuno per 200.000-300.000 euro), da selezionare, tramite soggetti esterni (ERC/ESF) ed aventi requisiti del tutto simili a quelli necessari per partecipare ai Programmi Europei del bando *HORIZON 2020*.

Indissolubilmente legata alle finalità istituzionali di qualsiasi Università, la ricerca dovrà quindi subire una forte incentivazione, anche attraverso la **concertazione di una "Rete Scientifica Regionale"**, coordinata dall'Agenzia Regionale Tecnologia e Innovazione (ARTI) con i suoi distretti tecnologici. Un'attenta analisi dei recenti risultati, resi noti dall'ANVUR in seguito alla campagna VQR, dovrà indurre una riflessione sulle aree positive e su quelle di criticità, affinché sia possibile avviare i necessari correttivi.

La riqualificazione delle spese per la ricerca passa attraverso un più efficiente e qualificato supporto tecnico-amministrativo per agevolare la presentazione delle richieste di finanziamento, soprattutto a livello europeo; l'incentivazione del personale coinvolto nei progetti di ricerca; la disponibilità al cofinanziamento; ed infine la necessità di incrementare gli assegni di ricerca e le borse di studio post-dottorato. Gli assegni di ricerca e le borse post-dottorato vanno curate anche in termini di semplificazione del processo di attivazione, accorciando la catena di trasmissione dipartimento-uffici di Ateneo.

In tema di ricerca, non posso inoltre sottacere la necessità di una nuova cultura incentrata sulla partecipazione dell'Università ad organismi esterni, ed in caso di flessioni di produttività, occorre anche decidere di uscire dalla compagine societaria. Durante questi anni, ho seguito con attenzione la partecipazione di UNIBA nei consorzi, monitorandoli periodicamente, attraverso l'attività del Delegato, per trovare soluzioni rapide a possibili flessioni di produttività, ed ho cercato di fare chiarezza sulla politica universitaria relativa a Consorzi e a società partecipate. Se è importante valutare attentamente le proposte di adesione dell'Università a nuovi organismi, non meno importanti sono talora le decisioni di recesso da quei Consorzi che abbiano esaurito il loro scopo, o non mostrino comunque ricadute positive per l'Ateneo, o che addirittura espongano UNIBA al rischio di ripianamento delle perdite. Accordi di collaborazione, associazioni temporanee di scopo (ATS) e Fondazioni potranno, in alcuni casi, costituire strumenti alternativi altrettanto efficaci.

L'Internazionalizzazione

In un mondo globalizzato, l'apertura verso l'esterno è una caratteristica insita nella natura stessa dell'Università, che ha il dovere di espandere la sua vocazione internazionale, anche in ragione delle profonde modificazioni dell'assetto politico, sociale ed economico che hanno segnato lo scenario mondiale nell'ultimo ventennio. Il tema dell'integrazione europea impone di adottare nuove strategie, che per il nostro Ateneo non possono non tener conto del suo essere "**Università di frontiera**", collocata sul confine lungo il quale l'Europa si collega con Paesi profondamente diversi per condizioni economiche, sociali e culturali, quali i Balcani, il Medio Oriente, ed il Nord-Africa. La nostra Università è chiamata a svolgere un ruolo decisivo per la ricerca di soluzioni di scambio e di integrazione con queste realtà geografiche.

Tra i fondatori della **Comunità delle Università Mediterranee**, che ad oggi conta 160 Università aderenti tra Università Italiane ed Università di Paesi del bacino mediterraneo, UNIBA deve continuare ad essere protagonista nell'affermare il ruolo della cultura e della ricerca scientifica e tecnologica per affrontare i complessi problemi dei Paesi del Mediterraneo; per promuovere la cooperazione scientifica tra le Università mediterranee, valorizzando le competenze e le risorse di

ciascun Ateneo, nel rispetto della diversità e della specificità delle diverse identità nazionali; per lo scambio di esperienze culturali e scientifiche che non possono che arricchire Docenti e Studenti. Ampliando lo sguardo, nuove convenzioni sono in corso di stipula, o andranno incentivate, con Università site in Gran Bretagna, Spagna, Francia, Inghilterra, Polonia, Germania, Repubblica ceca e Slovacchia.

Tuttavia, un processo di internazionalizzazione che si fermasse a questo livello risulterebbe a mio avviso fortemente riduttivo. Molto rimane da fare per espandere tale processo mediante proiezioni verso prestigiose **Università americane ed europee**, più avanzate a livello scientifico e tecnologico. Svolgendo la mia attività di Pro-Rettore, ho potuto verificare in questi anni come siano sensibilmente aumentati gli accordi culturali stipulati con le Università di molti Paesi ed il numero degli Studenti in mobilità. Troppo poco, comunque, rispetto alle potenzialità ricettive di tali Paesi ed alle esigenze formative extra-nazionali dei nostri giovani. L'espansione dei collegamenti internazionali richiede anzitutto interventi sul versante interno, quali **l'innalzamento del livello di conoscenza delle lingue straniere**; la disponibilità, anche attraverso il coinvolgimento degli enti locali, di infrastrutture (alloggi, mense, servizi ricreativi, ecc.) necessarie per la ricezione e l'accoglienza di Studenti e docenti stranieri; il perfezionamento del sistema di riconoscimento dei crediti formativi, a partire dal rilascio del "*diploma supplement*" in tempi rapidi; il potenziamento delle strutture amministrative dedicate.

Sarà altrettanto importante incrementare il numero di bandi per dottorati e corsi post-laurea in lingua straniera, curando la loro pubblicazione su siti "frequentati" dagli stranieri, ed attivando un servizio di comunicazione per rendere loro più agevole la comprensione dei nostri procedimenti burocratici; incrementare il numero di corsi di studio in lingua straniera; inserire nel percorso didattico docenze straniere e docenze in italiano per l'insegnamento dell'italiano come lingua straniera; stabilire accordi di partenariato con Università straniere per il rilascio di titoli congiunti o a doppio titolo; attivare un servizio di tutorato per gli studenti stranieri, anche coinvolgendo gli studenti dell'Ateneo partecipanti al progetto *Erasmus*.

Per **promuovere una significativa mobilità in ingresso ed in uscita** sono indispensabili nuove strategie e nuove alleanze. E' impensabile che un singolo Ateneo possa, con le risorse limitate di cui dispone, attivare borse di studio per Studenti stranieri o corsi di studio all'estero. Occorrono ampie sinergie tra Università italiane, Ministeri competenti ed Istituzioni locali per promuovere all'estero la nostra offerta formativa e di ricerca, con l'intento di attrarre "capitale umano", e di facilitare e sostenere l'identificazione di potenziali partner stranieri, con i quali stipulare accordi per lo svolgimento di attività di ricerca e formazione di eccellenza, in un sistema concertato che travalichi gli accordi tra singoli gruppi. A questo riguardo, potrebbero essere impiegate strutture all'estero di istituzioni ed enti pubblici appartenenti alla Regione Puglia, alle Ambasciate, alle Camere di Commercio che, di concerto con l'Ateneo, diano ospitalità ai nostri servizi e accolgano iniziative di *training* per Docenti, Studenti, Dottori di ricerca/Dottorandi, e personale TA/CEL.

Allo scopo di favorire l'attività di internazionalizzazione, vorrei potenziare i servizi e le azioni atti a incentivare apposite sessioni dedicate alle attività internazionali all'interno sia di riunioni degli organi centrali che di quelli dipartimentali e interdipartimentali. Occorre incrementare il numero di *Visiting Professors* stranieri che vengano in UNIBA per occasioni di scambio a fini didattici e di ricerca. E' anche plausibile pianificare il finanziamento di almeno 3 mesi di *Visiting Professorship* all'estero ai giovani Ricercatori RTDa e RTDb.

Il nostro Ateneo non può e non deve perdere l'opportunità di essere attore nella definizione delle nuove strategie, anche per gli indubbi riflessi sull'occupazione dei giovani e sul sistema produttivo del Territorio. A più livelli, ho recepito un pressante bisogno delle imprese locali di incentivare una formazione qualificata a sostegno dell'internazionalizzazione. Abbiamo il dovere di cogliere tale istanza attraverso la realizzazione di corsi per imprenditori, manager e tecnici in materia di commercio con l'estero e di sviluppo internazionale, con particolare attenzione alle competenze specialistiche innovative.

E' indispensabile che, in rapporto ai settori d'interesse per il sistema produttivo pugliese, si operi per favorire la reciproca conoscenza della lingua, della cultura e dello sviluppo economico, soprattutto per l'inserimento delle piccole e medie imprese nelle collaborazioni avviate con l'estero, per le attività di ricerca finalizzata e per la realizzazione di progetti innovativi.

La Terza Missione

Vorrei promuovere ed intensificare le interazioni e la rete di rapporti e collaborazioni per sottolineare il ruolo di UNIBA nelle sedi in cui sono definite le politiche in grado di influenzare lo sviluppo del Territorio. In tal modo, UNIBA stessa, quale istituzione deputata alla formazione di eccellenza ed alla cultura, assicurerà quel contributo costruttivo di idee e di proposte, nel rispetto delle dinamiche di una società in continua evoluzione.

Saranno molto curate le iniziative di orientamento per lo Studente che ormai hanno assunto un ruolo decisivo per l'acquisizione di una nuova cultura e per l'introduzione di figure, regolamenti e concetti innovativi per la Didattica, destinati a rappresentare l'insostituibile strumento operativo in tutte le fasi del percorso formativo delle giovani generazioni.

Tali iniziative potranno essere sviluppate in stretta collaborazione con la Regione Puglia attraverso l'istituzione di "**tavoli di concertazione**", allo scopo di promuovere un adeguato sostegno finanziario alle politiche di innovazione didattica. Personalmente, mi impegnerò perché questo connubio con la Regione si rafforzi, anche attraverso adeguate azioni di riqualificazione della spesa per la Didattica.

L'Università deve avere un ruolo attivo nelle politiche del lavoro, promuovendo tutte le iniziative capaci di favorire una migliore e più frequente occupabilità dei suoi laureati, principalmente rafforzando i rapporti con le imprese, le associazioni di categoria, gli incubatori di impresa.

UNIBA, con il suo Modello Organizzativo, si è dotata di strumenti (U.O. supporto alla Ricerca, *Grant office*, Agenzia del *placement*) per valorizzare ed ottimizzare questa sua missione, che porta vantaggi in termini di servizi per la società (azioni di trasferimento tecnologico verso le imprese e possibilità di creare lavoro per i giovani, anche tramite *spin-off* e *start-up*), ma anche direttamente alla comunità (aumentata capacità progettuale – sfruttando in particolare l'ampia offerta culturale del nostro Ateneo - e di reperimento fondi). Possiamo fare molto di più potenziando queste strutture, ed orientandole a formare personale altamente qualificato con possibilità di inserimento nel mondo del lavoro.

La Terza missione si integra con le attività di ricerca e di insegnamento e si sviluppa attraverso il sistema di orientamento in ingresso e di accoglienza, il sistema di orientamento *in itinere* che si realizza nelle attività didattiche e di laboratorio, le attività formative (altre conoscenze utili per l'inserimento nel mondo del lavoro) e i tirocini curriculari, l'orientamento in uscita, che comprende la gestione dei tirocini post-laurea e il *placement* vero e proprio. Ciascuna di queste aree richiede che agli interventi si accompagni un'attività di ricerca con caratteristiche multidisciplinari e/o interdisciplinari, per costruire una cultura della Terza missione all'interno di UNIBA e nel Territorio.

Le attività di orientamento, pur coordinate a livello centrale, devono partire dalla valorizzazione di quelle iniziative autonome dei Dipartimenti, che in genere mantengono un ruolo costante di dialogo con gli istituti di istruzione secondaria, anche attraverso iniziative culturali congiunte o di altro tipo legate a progetti di alternanza "Scuola-Università" (partecipazione degli Studenti delle scuole superiori ad attività universitarie programmate in modo coerente e sistematico). L'attività dei Docenti che partecipano alle attività di orientamento deve essere riconosciuta anche ai fini della valutazione per gli scatti triennali.

Possiamo e dobbiamo anche sfruttare meglio un altro nostro punto di forza: ***i driver del trasferimento tecnologico*** sono le idee, e le idee innovative le hanno tanti Studenti, che bisogna avvicinare agli strumenti di elaborazione delle idee, quali *spin-off*, *start-up*, Incubatori e simili.

E' mio auspicio che il consolidarsi di queste iniziative possa produrre effetti positivi molteplici e diffusi. E' noto a tutti il dato ribadito dall'ultimo rapporto Ocse, secondo il quale solo il 20% degli Italiani tra i 25 e i 34 anni è laureato, rispetto alla media Ocse del 30%. Su questo fronte, le Università possono giocare un ruolo attivo, preservando comunque la qualità della formazione. Emerge un allarmante quadro del mercato del lavoro italiano: un terzo dei laureati italiani è occupato in un settore non correlato ai propri studi e subisce la bassa domanda di competenze da parte delle imprese (cosiddetti *skills mismatch*); ciò si riflette sulla soddisfazione e sul reddito dei lavoratori e produce effetti negativi sulla produttività del Paese. Il fronte d'intervento è duplice: da un lato è necessario innalzare la qualità della domanda di lavoro delle imprese, promuovendo ricerca, sviluppo ed investimenti che innalzino il livello tecnologico delle produzioni; dall'altro, bisogna costantemente adeguare la formazione della forza lavoro alle competenze richieste dal mercato. L'Università può dare il proprio contributo in entrambi i casi, essendo motore per lo sviluppo locale, creando sinergie virtuose con il mondo imprenditoriale nell'era della globalizzazione e della digitalizzazione. Il Governo ha investito su Industria 4.0 con l'obiettivo, fra i tanti, di supportare l'innovazione tecnologica dei processi produttivi delle imprese e, al contempo, di valorizzare i giovani talenti; in futuro, saranno sempre più richiesti i laureati in discipline tecnico-scientifiche (Scienze, Tecnologia, Ingegneria e Matematica). Ritengo dunque fondamentale che UNIBA partecipi attivamente alla formazione dei profili e delle competenze richiesti dalle imprese, poiché l'investimento in capitale umano è la strategia più efficace nel lungo periodo per far crescere benessere e ricchezza della nostra Regione e più in generale del nostro Paese.

Il Diritto allo Studio e Servizi agli Studenti

I primi attori della nostra comunità accademica sono gli Studenti. Il diritto allo studio e la centralità dello Studente vedono nella premiazione del merito ed in un'accorta politica del reddito familiare le loro fondamenta. Il miglioramento dei servizi agli Studenti parte dal garantire Didattica e Ricerca di qualità, supportate da servizi che mettano in condizione gli Studenti di migliorare la loro *performance* universitaria. Così come il nostro Paese ha il dovere di garantire maggiormente il diritto allo studio, UNIBA deve intensificare la propria attenzione alle esigenze dei suoi Studenti e alla Didattica, all'innovazione di contenuti e metodi della formazione, agli aspetti anche organizzativi delle attività, all'internazionalizzazione dell'offerta formativa.

UNIBA deve contribuire a garantire il diritto allo studio, che è uno dei principi della Costituzione (*art. 34, commi 3 e 4: "I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi. La Repubblica rende effettivo questo diritto con borse di studio, assegni alle famiglie ed altre provvidenze, che devono essere attribuite per concorso"*).

Il tema del diritto allo studio è indicato come prioritario dagli Studenti che, da questo punto di vista, dimostrano di avere le idee più chiare di buona parte della classe politica italiana. Una politica che favorisca il diritto allo studio deve prevedere interventi sulle tasse universitarie, rivedendo il sistema delle fasce di reddito e sui servizi agli Studenti (alloggi, mensa, trasporti).

UNIBA deve adoperarsi **per attuare una vera e propria POLITICA di contrasto agli abbandoni** e, pertanto, deve per prima cosa mettere i propri Studenti nelle condizioni di terminare proficuamente gli studi. Per questo, si devono anzitutto valorizzare le azioni del sistema integrato di orientamento in ingresso e di informazione sull'offerta didattica, la presentazione dell'offerta formativa alle scuole secondarie superiori ad inizio anno e nel corso dell'anno, oltre ad un ciclo di seminari rivolti ai referenti per l'orientamento della scuola secondaria di secondo grado.

L'accoglienza gestita attraverso gli sportelli U.O. Didattica dei dipartimenti deve assumere in prospettiva un ruolo più incisivo e coordinarsi con le iniziative relative all'orientamento in uscita.

Prevedo, poi, l'attivazione di un servizio di ri-orientamento *in itinere* per gli Studenti che alla fine del primo anno non raggiungano un numero adeguato di crediti. Per l'orientamento *in itinere*, è necessario che si ponga attenzione alla presenza nell'offerta formativa dei Corsi di Laurea di attività

di tirocinio curriculare e allo sviluppo di un monitoraggio di queste attività finalizzato a cercare di ottimizzarne l'efficacia.

Per quanto riguarda il *placement* in uscita, oggi l'Agenzia ha avviato con il **Progetto Portiamo VALORE** una rete con le istituzioni e il Territorio, comunque da potenziare, grazie al coinvolgimento di un numero sempre maggiore di imprese e forze sociali.

La strada da percorrere per un diritto allo studio pienamente realizzato è quella del potenziamento di borse di studio, mense, alloggi, ecc., per raggiungere l'obiettivo di una formazione di qualità per il più ampio numero di Studenti, nell'interesse generale del Paese.

Riporto qualche esempio di misure che ho in mente in tema di diritto allo studio e servizi agli Studenti:

- puntare ad una drastica diminuzione del numero degli abbandoni e dell'aliquota degli Studenti in ritardo sull'iter universitario;
- promuovere una valutazione non burocratica della qualità della Didattica;
- incentivare i programmi di internazionalizzazione, aumentando l'aliquota di Studenti stranieri nei corsi di studio;
- garantire parità di diritti e di doveri, tra tutti gli Studenti, a prescindere da fattori, quali la valutazione didattica o scientifica del dipartimento che gestisce il Corso di Studi;
- garantire piena accessibilità anche agli Studenti diversamente abili;
- mantenere in termini reali l'attuale livello delle tasse universitarie;
- potenziare le attività di orientamento in ingresso, di tutorato *in itinere* e di *placement* in uscita con una gestione attiva: sistematiche visite nelle scuole, distribuzione *on-line* di materiale informativo, incentivazione ai Docenti per le attività di tutorato, per i tirocini e il *placement*;
- coinvolgere il mondo produttivo, della cultura e delle professioni nei progetti formativi, aprire un dialogo costruttivo con gli Studenti e con tutte le loro rappresentanze, favorendone la piena partecipazione agli organi collegiali;
- riconoscere un ruolo attivo agli Studenti nella gestione delle attività didattiche attraverso le Commissioni paritetiche;
- valorizzare e pubblicizzare il ruolo del "Garante degli Studenti" sia a livello di Ateneo che di dipartimento;
- pubblicare gli esiti delle rilevazioni delle opinioni degli Studenti;
- censire, ridistribuire e utilizzare più efficacemente le aule, tenendo conto della numerosità dei Corsi: è indispensabile garantire un posto di studio ad ogni Studente;
- completare il piano complessivo di riqualificazione funzionale delle aule e delle attrezzature didattiche;
- investire una quota parte maggiore dell'attuale contribuzione studentesca nei laboratori didattici, nelle dotazioni strumentali e nei servizi agli Studenti;
- attivare forme di partecipazione responsabile degli Studenti e per gli Studenti nella gestione delle strutture e degli spazi;
- mettere in campo azioni per aumentare e migliorare i servizi mensa e gli alloggi per i fuori sede, anche attraverso un nuovo piano di *social housing*, con appositi accordi di programma, con l'ADISU e altri soggetti pubblici e privati;
- potenziare il servizio di *counseling*;
- facilitare la frequenza degli Studenti lavoratori, il *part-time* e l'attivazione di Corsi *on-line*, anche di recupero e sostegno;
- utilizzare al meglio i supporti forniti dalle nuove tecnologie, con la copertura totale e ad alta "velocità" degli spazi attraverso la *rete wireless*, con l'impiego delle *tecnologie smart*, e la realizzazione di laboratori virtuali;
- garantire l'apertura delle sale di lettura (Palazzo ex Poste, Campus Quagliariello, Campus Murattiano, Polifunzionale di Medicina);

- allungare l'orario di apertura delle biblioteche universitarie;
- organizzare corsi gratuiti di preparazione per i test di ammissione;
- attivare laboratori linguistici, anche a distanza, organizzati in percorsi didattici modulati secondo gli standard europei, finalizzati anche al conseguimento di certificazioni internazionali, con il contributo attivo e responsabile dei lettori madrelingua e dei CEL;
- attivare convenzioni per l'acquisto di beni e servizi: libri, computer, software didattico, copie, stampe 2D e 3D;
- stipulare convenzioni per i trasporti urbani ed extraurbani al fine di ridurne il costo;
- incrementare le risorse economiche a copertura di borse di collaborazione part-time (150 ore), anche in vista della necessità di allungare gli orari di apertura delle biblioteche;
- ridefinire le fasce di tassazione e prevedere agevolazioni nella tassazione per gli Studenti lavoratori, considerando anche meccanismi di incentivo alla loro regolarizzazione;
- istituire organi di controllo da parte degli Studenti per la qualità dei servizi offerti;
- tutelare e promuovere i diritti degli Studenti disabili, attraverso il loro coinvolgimento attivo;
- promuovere l'accesso gratuito ai contenuti culturali;
- prevedere, per le borse *Erasmus*, l'integrazione ministeriale della quota erogata e corrispondere una parte della borsa al momento della partenza, commisurandola al costo della vita del Paese di destinazione;
- individuare spazi autogestiti dagli Studenti;
- aprire una "Banca del Tempo" per gli Studenti, che, su base ovviamente volontaria, vogliono svolgere servizi utili alla vita di UNIBA (tenere aperte le biblioteche, guida e assistenza per le visite ai musei e alle collezioni di UNIBA, assistenza logistica agli Studenti stranieri in arrivo con il programma *Erasmus* e ai *Visiting Professors*, ecc.), ottenendo facilitazioni quali: buoni mensa o buoni pasto, accesso a servizi sportivi del CUS Bari, sconti sulle tasse universitarie, o altri servizi;
- potenziare e valorizzare i servizi del CUS Bari.

Il Sistema di Governance di Ateneo

La recente modifica dello Statuto non ha impattato sulla *governance* centrale di Ateneo e pertanto il nuovo Rettore non potrà sottrarsi e dovrà dedicare parte del suo tempo a questa delicata fase di rivisitazione, partendo dai fondamentali e cioè proprio dalla applicazione della Legge 240/2010 (c.d. riforma Gelmini).

Mi riferisco alla opportunità di tentare un riequilibrio tra il ruolo del Consiglio di Amministrazione e quello del Senato Accademico, il solo organo rappresentativo di Ateneo, in quanto interamente eletto democraticamente da tutte le componenti universitarie. Da luogo di definizione della politica universitaria, delle strategie di Ateneo e di garanzia del libero confronto delle diverse proposte e della pluralità delle idee, il Senato Accademico, su molte materie, è stato declassato dalla legge Gelmini, di fatto, a un mero organo consultivo, mentre il Consiglio di Amministrazione è divenuto l'organo in cui si definiscono le scelte più rilevanti. Dopo nove anni di applicazione di questo meccanismo, forse è giunto il tempo di una revisione che riequilibri, sempre rimanendo negli spazi normativi perseguibili, il ruolo del Consiglio di Amministrazione concentrando la sua azione all'allocazione delle risorse, in favore del Senato Accademico che, invece, deve essere al centro della definizione della politica di Ateneo e delle strategie programmatiche.

Anche la figura del Rettore, deve sì concorrere a definire e attuare la politica di Ateneo, ma operando in modo collegiale, e mantenendo **il ruolo di garante** di tutta la comunità universitaria, esercitando il proprio ruolo *super partes*, con la massima trasparenza delle procedure ed a garanzia dei diritti di tutti.

Nella sua azione sarà coadiuvato dal **Prorettore**, da uno staff (composto da Docenti e Personale TA) e da **Delegati**, che agiranno con ampi margini di autonomia, all'interno di progetti

condivisi e definiti congiuntamente. A Prorettore e Delegati sarà assicurato un proporzionato supporto in termini di personale e di risorse.

Ho immaginato di individuare le seguenti Aree Tematiche, che potrebbero trasformarsi in vere e proprie deleghe:

- Area delle scienze mediche e rapporti con il SSR ;
- Benessere, attività sportive, igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro;
- Didattica, orientamento, studenti con disabilità, e attività di *counseling*;
- Dottorati di ricerca, alta formazione, Master e corsi *post-lauream*;
- Edilizia sostenibile, progetto Bari, Taranto, Brindisi “città universitarie”, patrimonio immobiliare, sicurezza e mobilità;
- Formazione, valorizzazione e rapporti con il personale TA/CEL;
- Gestione della ricerca e delle politiche europee, nazionali e regionali sul farmaco;
- Informatica, ICT, progettazione siti istituzionali;
- Iniziative culturali, attività di terzo settore, comunicazione, rapporti con le parti sociali;
- Pari opportunità, squilibri e forme di precarietà;
- Progetti e programmi per titoli multipli e congiunti e per attività di ricerca con Atenei internazionali, Progetto Erasmus e altri progetti di mobilità internazionale;
- Qualità e innovazione nella didattica e nella ricerca e procedure di valutazione;
- Ricerca in ambito scientifico e tecnologico, gestione delle attrezzature scientifiche;
- Ricerca in ambito umanistico, biblioteche, patrimonio librario e divulgazione scientifica;
- Semplificazione amministrativa, revisione dello Statuto, anticorruzione e trasparenza.

In questo ambito gli ulteriori punti di riflessione futura sono:

- la necessità di distinguere meglio le funzioni di governo e di indirizzo politico da quelle deliberanti e di controllo, regolandone le interrelazioni in modo chiaro tra i vari Organi coinvolti (Rettore, SA, CdA, NdV, DG, CdR);
- la rappresentanza dei Direttori di Dipartimento all’interno del Senato Accademico;
- la fusione e/o l’evoluzione dell’attuale compagine dipartimentale rappresentata dai 23 dipartimenti di Didattica e Ricerca;
- l’organizzazione della Scuola di Medicina;
- l’attivazione di altre Scuole che potrebbe favorire il superamento delle logiche dei dipartimenti nell’ottica di una più ampia collaborazione tra i vari Corsi di Laurea;
- un maggior peso negli organi di governo e per l’elezione del Rettore da parte del Personale TA/CEL;
- il poter conciliare l’autonomia dei dipartimenti con una loro più ampia partecipazione al governo dell’Ateneo, in **una visione maggiormente federata** che potrebbe concretizzarsi con un ruolo diverso e più incisivo del Collegio dei Direttori di Dipartimento e Presidenti di Scuola: questo consentirebbe di formulare autonome proposte di **linee guida** sulle modalità di ripartizione delle risorse e programmazione per i vari ambiti di Didattica, Ricerca, Assistenza, Terza missione.

Da questo punto di vista, ritengo necessario estendere i momenti di partecipazione e rappresentanza, soprattutto con riferimento alle questioni più rilevanti e strategiche per l’Ateneo.

Immagino di fare ricorso a **Conferenze di Ateneo o Conferenze di Aree Tematiche**, per informare e raccogliere pareri, linee guida di programmazione per l’impiego delle risorse in modo trasparente e certo, la valorizzazione della capacità di reperimento di risorse esterne, la necessità di una valutazione della Didattica e della Ricerca adeguata alle caratteristiche di un Ateneo generalista.

Il Reclutamento e Progressioni di Carriera dei Docenti e Ricercatori

Il Docente universitario non è solo un Ricercatore individuale. Egli deve raggiungere un livello di qualità che regga il confronto nazionale e internazionale, e allo stesso tempo trasmetta le sue conoscenze agli Studenti e alla società nel suo complesso. Per tale ragione, ritengo che uno dei problemi più pressanti che l'Università deve impegnarsi a risolvere sia quello della selezione e del reclutamento di giovani Docenti.

Intendo sostenere una politica che non disattenda le giuste aspettative di progressione di carriera dei Ricercatori e dei Professori Associati e che, al contempo, favorisca il reclutamento di nuove leve di studiosi.

Favorirò, se eletto, politiche in CRUI e presso il MIUR che perseguano l'adozione di Piani Straordinari per la progressione di carriera dei Ricercatori a tempo indeterminato.

Mi adopererò, inoltre, per ampliare e rafforzare le competenze dell'Ateneo in settori didatticamente e scientificamente deboli.

In quest'ambito, va sostenuta, a livello nazionale e locale, la politica di incremento delle risorse finanziarie necessarie e di una migliore definizione dello stato giuridico dei Docenti che:

- non alteri gli equilibri tra tempi della Didattica e tempi della ricerca;
- riaffermi l'unitarietà della funzione docente, anche se strutturata in diversi livelli e conservi un equilibrio tra le diverse fasce;
- garantisca un trattamento economico adeguato all'aumento del carico di lavoro didattico, conseguente all'applicazione della riforma degli ordinamenti;
- valorizzi tutte le componenti della comunità docente, senza discriminazioni di status;
- consenta l'incentivazione delle chiamate esterne per favorire la mobilità dei Docenti;
- valuti attentamente l'impegno didattico di ciascuno per non compromettere le altre attività (ricerca, partecipazione agli organi collegiali, gestione di strutture, ecc.);
- consideri le attività assistenziali dei Docenti dell'area medica funzionali alla ricerca e ai contenuti, anche professionalizzanti, della Didattica dei dipartimenti di Medicina – che deve comunque essere erogata dai Docenti universitari – e poi alle esigenze del servizio sanitario;
- definisca un quadro organico di valutazione di tutte le attività – Ricerca, Didattica, Gestione, Terza missione – che salvaguardi peculiarità disciplinari e attitudini personali;
- premi i migliori e dia a tutti opportunità di crescita;
- tuteli il ruolo dei Docenti universitari, in primo luogo nella Didattica e nella Ricerca, anche in contesti difficili, come quelli dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Policlinico, ove dovrà essere imposta la logica della inscindibilità delle funzioni e il diniego che le ore lavorative siano pressoché tutte occupate dall'attività assistenziale a scapito delle attività altrettanto importanti quali la Didattica e la Ricerca;
- incrementi le risorse disponibili per il reclutamento e i passaggi di ruolo, utilizzandole in modo da arrestare l'ulteriore calo degli organici anche dei Docenti di prima fascia;
- realizzi, in collaborazione con gli altri Atenei italiani, il finanziamento di **un nuovo e completo piano straordinario per il reclutamento finalizzato al mantenimento dei livelli minimi di efficienza del sistema universitario pubblico**, ormai a rischio per mancanza di un adeguato turn-over;
- favorisca l'attuazione di un nuovo stato giuridico del ruolo dei Ricercatori universitari a tempo indeterminato che svolgono in molti ambiti tutte le attività didattiche, riconoscendo e incentivando il loro impegno ed in particolare riconoscendo, compatibilmente alla disponibilità di bilancio, una maggiore valorizzazione economica rispetto agli attuali valori, premiando così la loro disponibilità a farsi carico delle ore di didattica che consentono all'Ateneo di reggere l'attuale offerta formativa;
- assicuri l'unicità delle funzioni – Didattica, Ricerca ed Assistenza – per i docenti universitari dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Policlinico e riconoscere pienamente le attività

didattiche, anche erogate al terzo livello formativo, Scuole di Specializzazione mediche e non.

La Valorizzazione del Personale Tecnico-Amministrativo/CEL, Bibliotecario e Socio-Sanitario

Chiunque abbia una conoscenza non superficiale di quell'insostituibile patrimonio costituito dal Personale TA/CEL vorrà convenire che esso comprende competenze eccellenti a tutti i livelli. In veste di Pro-Rettore, ho potuto rendermi conto, in questi anni, della qualità e quantità di lavoro svolto nei Dipartimenti e nell'amministrazione centrale da questi nostri Collaboratori, la cui professionalità complessiva è senza dubbio encomiabile, ancorché spesso misconosciuta.

Il Personale TA/CEL bibliotecario e socio-sanitario svolge un ruolo essenziale nella missione di un grande Ateneo, qual è UNIBA. È una componente che ha visto, più di altre, fortemente incrementata la responsabilità, ma anche la complessità, della propria attività. Il capitale umano, pur impoverito dal blocco del turn-over, rappresenta la risorsa centrale per migliorare la qualità e l'efficienza di un'Università moderna. La riduzione del personale ha quasi ovunque portato un incremento dei carichi di lavoro, solo in parte mitigato dal ricorso alle nuove tecnologie e da una migliore organizzazione.

Lo sviluppo delle risorse umane e intellettuali rappresenta l'elemento centrale della cultura della gestione della qualità totale, un processo continuo e sistematico che consente di identificare, mantenere e promuovere la *performance* individuale e l'apprendimento potenziale di ogni persona, a tutti i livelli. È una attività orientata al raggiungimento degli obiettivi strategici e dei corrispondenti sviluppi organizzativi, che consente di raccogliere le nuove sfide e di orientare le decisioni per il futuro.

A tale scopo, ritengo indispensabile analizzare, ancora meglio, le competenze disponibili, e procedere con una nuova elaborazione del **piano dei fabbisogni di assunzione**, individuando le "nuove professionalità" da poter inserire grazie alle nuove procedure concorsuali nell'amministrazione, nei laboratori, nelle biblioteche, nelle strutture di ricerca, utilizzando i relativi punti organico che si renderanno disponibili, di volta in volta, con la cessazione dal servizio del Personale TA/CEL, e garantendo al personale TA/CEL il relativo riconoscimento dei propri punti organico, che resteranno separati e distinti da quelli riservati ai Docenti e Ricercatori.

Di pari passo, occorrerà, comunque, valorizzare le risorse umane già presenti, favorendo il ricorso alle selezioni interne (PEO e PEV) che utilizzino parametri di anzianità legata all'esperienza maturata sul campo e i titoli culturali/professionali che si acquisiranno grazie a percorsi realizzati dall'Ateneo di formazione e qualificazione **professionale** mirati, che elevino ulteriormente le loro competenze, alimentando il circolo virtuoso che, attraverso la collaborazione e l'apprendimento continuo, favorisca la crescita culturale e la conseguente gratificazione "personale" di ogni componente della Comunità universitaria.

Essenziale si rivelerà il contributo di tutti, ed in particolare delle **Organizzazioni Sindacali e della RSU**, per:

- valorizzare e sviluppare il livello di qualificazione e le competenze del personale;
- migliorare il clima aziendale e il benessere sul lavoro, nel pieno rispetto delle persone;
- garantire equa distribuzione del salario accessorio e assicurare prospettive di progressione economica e di carriera;
- migliorare il sistema di valutazione delle *performance*, che sia effettivamente premiante per quanti approfondono il loro impegno per lo sviluppo dell'Istituzione, valorizzando le professionalità individuali anche attraverso la valutazione dei risultati di gruppo e delle strutture; la premialità deve essere sempre percepita come opportunità di crescita e di soddisfazione delle attese personali;

- coinvolgere tutto il personale nelle scelte e sugli obiettivi di UNIBA, attraverso la partecipazione agli organi collegiali ad ogni livello;
- rafforzare il processo di revisione dei processi e delle procedure interne, al fine di operare una reale e maggiore semplificazione in sintonia con gli obiettivi e la *mission* d'Ateneo, basandosi sui principi della sussidiarietà, del decentramento, della piena integrazione e collaborazione tra tutti gli ambiti dell'amministrazione, del superamento definitivo della distinzione tra amministrazione "centrale e periferica";
- prestare la massima attenzione al tema delle relazioni sindacali anche per il personale dell'Azienda Policlinico, ricordando che il Rettore è il "datore di lavoro" di tutti gli universitari, e a questo scopo, prevedere un **delegato del Rettore per le questioni sindacali del Policlinico**;
- programmare nel tempo, in pieno accordo con le OO.SS., adeguate prospettive di carriera e di progressione economica per tutto il personale, compreso quello del Policlinico;
- incentivare la partecipazione del personale alle attività di Terza missione, ed in particolare conto terzi e convenzioni;
- favorire, nel rispetto delle norme vigenti, la possibilità per il personale di esercitare attività didattiche negli ambiti professionalizzanti;
- attuare nuove e sperimentali modalità di lavoro, come il lavoro a distanza, e tecniche digitali per il lavoro condiviso (*smartworking*);
- garantire, alle figure di elevata professionalità e ai dirigenti, veri livelli di autonomia responsabile attraverso lo strumento della valutazione dei risultati, privilegiando l'attitudine alla tempestiva soluzione dei problemi;
- sottoscrivere un contratto di lavoro per i lettori e i collaboratori ed esperti linguistici, confermando la loro afferenza al Centro linguistico di Ateneo;
- favorire il reclutamento dei giovani.

Le Infrastrutture e le Tecnologie

La qualità dei luoghi di studio e di lavoro è un tema importante che ha profondi riflessi sulle attività e sul benessere di tutti. Oggi UNIBA soffre ancora di una carenza di spazi per le attività didattiche, di aggregazione e socializzazione degli Studenti ed di una loro, ancora, non ottimale allocazione, che non rappresenta al meglio le esigenze attuali.

Gli interventi realizzati negli ultimi anni hanno senza dubbio migliorato la situazione di molti Dipartimenti. Permangono, tuttavia, alcune criticità, che potranno essere risolte con processi di programmazione pluriennale di ristrutturazione del patrimonio edilizio universitario, soprattutto curando gli interventi particolarmente urgenti per garantire la sicurezza dei luoghi di lavoro e l'abbattimento delle barriere ai diversamente abili.

Gli interventi che saranno programmati, devono rientrare nei progetti di riqualificazione degli spazi esistenti attraverso fondi di bilancio di Ateneo e di co-finanziamento ministeriale ed europeo.

Il patrimonio edilizio dell'Università è notevole e, com'è noto, sono stati realizzati la ordinata ricognizione di tutte le ubicazioni e il censimento relativo alla consistenza globale delle strutture. Occorre procedere con un ulteriore sforzo in questa direzione, attrezzandoci con uno **strumento informatico dinamico che assicuri un costante monitoraggio degli oneri e dello stato dell'arte in ordine ai cantieri aperti**, con l'indicazione precisa delle opere ultimate e di quelle in corso, per valutare gli impegni assunti, lo stato dei lavori e le realizzazioni, per razionalizzare gli interventi di conservazione e manutenzione, e la loro programmazione su base pluriennale, per evitare di assumere oneri finanziari che si ripercuotano sul bilancio ordinario, senza avere delle garanzie sulle disponibilità future.

Il patrimonio immobiliare dell'Università di Bari "Aldo Moro" si articola tra le Province di Bari, Taranto e Brindisi con una superficie totale di oltre 460.000 mq, dei quali 43.800 mq nella

provincia di Bari, nonché da circa 120 ettari di terreni. Nel suo complesso, il patrimonio immobiliare dell'Università è caratterizzato dalla numerosità degli immobili (nella città di Bari si contano ben 54 fabbricati), dalla diffusione sul territorio, dalla eterogeneità architettonica, strutturale e impiantistica, dalla complessità gestionale e amministrativa, dal valore storico, architettonico e artistico di alcuni complessi edilizi, inclusi anche alcuni spazi verdi quali giardini storici, Orto botanico, Villa La Rocca, Villa Sbisà, dal loro inserimento e radicamento nel tessuto cittadino di Bari, Taranto e Brindisi e nel territorio regionale.

Ed ancora, nell'ambito dell' **Edilizia**, considero indispensabile:

- valutare prioritariamente la realizzazione di nuove strutture per la Didattica (aule e laboratori didattici, soprattutto all'interno del campus Quagliariello e del Polo clinico-assistenziale dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Policlinico), in modo da evitare l'attuale frequente sovrapposizione di lezioni, e lasciando le aule storiche, libere dalla Didattica ordinaria, particolarmente usurante, per dedicarle sempre di più alla naturale funzione di rappresentanza e di accoglienza di manifestazioni culturali;
- elaborare un **progetto pluriennale di riqualificazione dell'intero patrimonio architettonico** per l'ottimizzazione e il comfort degli spazi destinati allo studio, al lavoro, alla didattica, alla ricerca e all'assistenza, che preveda l'adeguamento energetico-ambientale, l'efficientamento energetico (potenziando il ricorso alle energie rinnovabili, in particolare solare termico, fotovoltaico e la geotermia, e i progetti per l'autosufficienza energetica degli edifici), la gestione corretta delle risorse secondo modelli di sostenibilità e il riciclo virtuoso dei rifiuti, il ripristino filologico dell'aspetto e, ove possibile, delle funzioni originali degli edifici, il pieno rispetto delle norme di sicurezza e anti-sismiche. Questi interventi, dopo un iniziale investimento, potrebbero essere finanziati con i consistenti risparmi nelle spese di energia elettrica (grazie ai sistemi di illuminazione intelligente *smart lighting*), di riscaldamento e climatizzazione, e di manutenzione;
- programmare, realizzare e gestire la sicurezza di edifici, attrezzature ed impianti, anche come tappa obbligata verso l'accreditamento delle strutture;
- definire standard ottimali di superficie per le attività didattiche e di ricerca, al fine di riattribuire progressivamente gli spazi in base ad un quadro complessivo delle esigenze e delle disponibilità;
- elaborare un progetto generale per il censimento e l'eliminazione delle barriere architettoniche;
- programmare la manutenzione, cura e, ove necessario, la progettazione del verde, delle infrastrutture e della viabilità pedonale, ciclistica e automobilistica nel Campus Quagliariello, nel Campus di Economia e nel Campus Veterinaria di Valenzano;
- incrementare gli spazi dedicati agli Studenti sia autogestiti sia attrezzati con i più recenti sistemi di collegamento in rete, postazioni studio con connessioni a banche dati e al Sistema bibliotecario di Ateneo;
- prevedere la realizzazione di aule convegni e congressi, di capienza adeguata alle attuali esigenze, nei diversi poli (Murattiano, Campus Quagliariello, Campus Economia, Valenzano, Taranto, Brindisi) attraverso l'adeguamento delle strutture esistenti ovvero la realizzazione di nuove sale convegni;
- porre attenzione alle dotazioni e strutture sportive dedicate agli Studenti nonché alle attività e iniziative del CUS;
- prevedere un piano di intervento per il patrimonio edilizio delle sedi di Taranto, con le sue articolazioni della Città Vecchia, rione Paolo VI e rione Salinella, e di Brindisi, le sue articolazioni nelle città di Brindisi e nel comune di Fasano;
- definire un piano di dotazioni patrimoniali da dismettere, ampiamente condiviso attraverso forme di partecipazione, finalizzato al recupero di risorse da destinare a nuovi investimenti;
- prevedere spazi adeguati per le biblioteche e i servizi comuni;

- monitorare lo stato di attuazione del Protocollo di Assistenza con l’Azienda Ospedaliero-universitaria Policlinico e con l’Agenzia regionale per il diritto allo studio, relativamente alle questioni degli spazi condivisi.

Un Ateneo in grado di perseguire l’eccellenza sia nell’offerta didattica sia nell’attività di ricerca esige una strategia pluriennale, sostenibile sul piano delle risorse, che renda particolarmente efficaci **le sue strutture, laboratori, tecnologie, “animal facilities”, biblioteche, connessioni informatiche e multimediali nelle principali aree culturali del nostro Ateneo, deputate a sostenere le sue attività istituzionali.**

Si può immaginare anche lo sviluppo dei Centri Interdipartimentali di ricerca e di servizi, ugualmente necessari per conseguire risparmi nell’uso comune di strutture, di laboratori, di piattaforme informatiche e permettere l’acquisizione, la manutenzione e il pieno impiego di grandi strumentazioni particolarmente costose e di elevato impatto scientifico, alle quali è auspicabile che il maggior numero dei nostri Dipartimenti partecipi, ognuno con le proprie specificità.

In tale logica, sembra giunto anche il momento per valutare, insieme, la convenienza o meno, di concedere, ad esempio, il **RECASS** (centro di calcolo) e il **CARSO** (*cell factory*) per le attività di ricerca scientifica, anche a titolo oneroso, in *time-sharing*, ad altre Istituzioni accademiche della Regione, e anche alle Istituzioni, pubbliche e private, locali e nazionali, che ne facciano richiesta.

Devono essere potenziate strutture già esistenti, quali le Aziende Agrarie, organizzate in Centri Didattico-Sperimentali in ambito Agrario e Veterinario, e l’Orto Botanico di Ateneo, da valorizzarsi come Centri di ricerca multidisciplinare ed interdisciplinare in ambito agrario, veterinario ed ambientale, di rilievo nazionale ed internazionale. Ogni dipartimento, in breve, deve proporre come valorizzare al meglio le proprie strutture didattiche e scientifiche, laboratori, tecnologie, al fine di espandere le rispettive capacità formative e di ricerca.

Ciascun dipartimento va incentivato nel consolidare ed espandere tali convenzioni. E’ necessario avviare, a livello centrale, un team (o gruppo di lavoro), composto, tra gli altri, dal Personale TA/CEL con capacità elevate di interazione, anche a livello nazionale ed internazionale, finalizzato a svolgere il coordinamento per lo sviluppo operativo di tali iniziative.

La Scuola di Medicina

Un’attenzione particolare nel sistema di governo dell’Ateneo richiede, per le sue specificità, la **Scuola di Medicina**, che costituisce una risorsa fondamentale in ragione della proiezione sociale in campo nazionale e in particolare sul Territorio pugliese, derivante dallo svolgimento di un’attività assistenziale altamente qualificata e specialistica, nonché dalla rilevanza che assume il tema di quel bene prezioso e insostituibile che è la Salute.

Pur ribadendo il dovere di **inscindibilità tra Assistenza, Didattica e Ricerca** che caratterizza l’impegno di tutti i Docenti ai quali è demandata l’attività clinica, va affermata con forza l’esigenza di non penalizzare, ma anzi di valorizzare l’impegno scientifico e didattico dei Colleghi clinici universitari. Tale impegno, infatti, non può e non deve essere sacrificato dalle pur sacrosante e doverose esigenze assistenziali, rese ancor più cogenti dalle carenze di organico del personale dirigente ospedaliero non sostituito con il turn-over, che, di fatto, lascia scoperti numerosi posti nelle unità operative assistenziali del SSR pugliese.

Soltanto salvaguardando l’impegno didattico e la ricerca scientifica dei Docenti universitari si potrà garantire un progresso delle conoscenze scientifiche ed un’adeguata formazione per la classe medica regionale, che, poi, veicolati a livello applicativo, consentiranno alla prima struttura ospedaliera della Regione Puglia, l’*Hub* regionale qual è l’Azienda Ospedaliero-Universitaria Policlinico di Bari, di ampliare i suoi obiettivi di eccellenza, ponendosi a livello competitivo tra i migliori centri assistenziali del nostro Paese.

La forza propulsiva umana e culturale della Scuola di Medicina della nostra Università, resa evidente dai frequenti riconoscimenti alla professionalità dei Clinici e dei Ricercatori dei settori BIO e MED che operano nelle varie specializzazioni della Medicina, ha invertito il *trend* negativo

che vedeva un'alta mobilità passiva di pazienti pugliesi accedere ai servizi clinico-ospedalieri di altre regioni (soprattutto in Nord Italia) con i cosiddetti “viaggi della speranza”. Oggi, grazie alla professionalità di tutti gli operatori sanitari pugliesi formati dalla Scuola di Medicina, sono, invece, numerosi i pazienti di altre Regioni che cercano qualificata assistenza presso le strutture del Policlinico di Bari, riconosciute come poli di eccellenza a livello internazionale.

Proprio la necessità di potenziare lo sviluppo della ricerca nelle sue classiche tre declinazioni (di base, traslazionale e clinica), pur in un contesto difficile dovuto alle preponderanti necessità assistenziali e di un accresciuto impegno didattico per garantire la tenuta dell'attuale offerta formativa dei Corsi di Laurea di Medicina, ha concretizzato rapporti, a volte critici quando non conflittuali, con la Regione Puglia e con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Policlinico.

Ma è con il dialogo e con il confronto, anche acceso ma costruttivo, che le parti, Regione, Università ed Azienda Ospedaliero-Universitaria Policlinico, dovranno trovare di comune accordo e senza ulteriori ritardi, soluzioni alle seguenti problematiche:

– **chiudere definitivamente la questione del Lodo Volpe** (far fronte economicamente alle pendenze tuttora maturate dai Clinici universitari, aggiornare le quote degli incarichi con i nuovi valori economici, comporre le divergenze relative al Personale TA/CEL convenzionato, corrispondere gli arretrati degli inquadramenti ex art. 28, applicare a regime la c.d. Tabella Torino);

– **dare attuazione effettiva al Protocollo d'intesa Regione/Università**, superando le difficoltà che l'hanno finora ostacolato e realizzando una *governance* paritaria del sistema Sanità-Università che si proponga il raggiungimento dei seguenti obiettivi: a) individuazione di risorse economiche regionali per il potenziamento dell'organico delle Scuole di Specializzazione e dei Corsi di Laurea; b) avvio dei tavoli di contrattazione congiunti; c) attuazione delle politiche della sicurezza gestite unitariamente; d) rapido convenzionamento delle nuove unità di personale universitario che supportano l'assistenza; e) clinicizzazione di strutture sanitarie presenti in altre Aziende; f) regolazione razionale e condivisa che, pur nel rigoroso rispetto dei propri doveri istituzionali, non risulti penalizzante dell'attività privata di “intramoenia” e di “intramoenia allargata”; g) drastico incremento, a fronte dell'entità del prelievo operato dall'Azienda Ospedaliero-Universitaria Policlinico sull'attività privata, degli interventi per il miglioramento delle attrezzature e delle esigenze edilizie dell'intero ospedale, nonché significativo accorciamento dei tempi tra fatturazione e inserimento in busta paga di quanto dovuto; h) ripristinare le attività di conto terzi ad opera dei Dipartimenti Universitari, che sono state bloccate dalla precedente direzione aziendale.

– **elaborazione dell'Atto Aziendale dell'Azienda Policlinico**, che dovrà assurgere al ruolo di un vero e proprio **Statuto di un Ospedale di Insegnamento**, e che consenta quindi la piena realizzazione delle tre *mission* comprendenti Didattica, Ricerca, Assistenza, e preveda collaborazione “aperta” a livello di *governance* tra i DAI e i DU.

Un ulteriore, cruciale punto programmatico riguarda i giovani che frequentano i Corsi di Laurea in Medicina e delle Professioni Sanitarie e gli Specializzandi, che rappresentano la nostra futura classe dirigente impegnata nel campo sanitario. Mi propongo di attuare un forte potenziamento ed **ampliamento delle RETI formative e di attività di tirocinio**, tramite attivazione: 1) di servizi innovativi e di supporto alla Didattica (ad esempio, app informativa, potenziamento della piattaforma *easyroom*), 2) di un gruppo misto finalizzato alla tutela della qualità delle attività didattiche erogate che possa dare stimolo alle Commissioni didattiche dipartimentali e che sia anticipazione di una revisione “condivisa” dei programmi offerti e dei CFU di tutti i Corsi di Laurea e delle Scuole di Specializzazione, 3) di una agenda, condivisa anche con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Policlinico, che monitori l'adeguamento strutturale e funzionale delle Aule didattiche presenti all'interno del Policlinico, troppo spesso sacrificate sull'altare della necessità dei lavori edilizi che si svolgono nei reparti ospedaliero-assistenziali.

- A completamento delle interconnessioni fra l'AOU e Università-Scuola di Medicina, **istituzione presso l'Università, in linea con la delibera aziendale 1553 del 24/09/2018, di unico centro di remunerazione** del personale docente e personale TA/CEL, Bibliotecario e Socio-

Sanitario in convenzione con l'AOU, e adozione di un modello di busta paga dettagliata nelle voci assistenziali di competenza.

I Collegamenti con la Società e il Territorio

La particolare dimensione, la collocazione e la storia dell'Università rendono indispensabili una costante, stretta interazione e collaborazione tra l'Università stessa e le varie Istituzioni del Territorio, consce dei massimi vantaggi di una comune promozione di immagine e di una costruttiva interazione. Da qui la necessità di iniziative comuni, non solo nel campo della cultura, di un coinvolgimento costante e di un confronto periodico dei rispettivi programmi, ad esempio attraverso una annuale “**Conferenza Università-Territorio**”.

Quanto al Territorio tarantino, ritengo opportuno potenziare le attività di formazione in **collaborazione con la Marina Militare (MM)**: a) organizzazione di workshop, seminari, Master congiunti e corsi di formazione finalizzata (*Summer e Winter Schools*, Corsi di aggiornamento professionale, Corsi di perfezionamento, Corsi e progetti di alta formazione) per Studenti, dirigenti, funzionari ed operatori, su tematiche di interesse comune, incluso il settore sanitario, e produzione di pubblicazioni e documenti filmici congiunti su riviste specializzate e di settore; b) sviluppo di buone pratiche nell'ambito della “*Safety, Security, Defence & Intelligence*”, così come nell'ambito della previsione, prevenzione, pianificazione e gestione di situazioni di crisi a seguito di eventi naturali o terroristici; c) sviluppo di progetti formativi e di iniziative di tirocinio pratico, *job placement* e *stage* a favore di Studenti o di dipendenti delle Parti, che avranno come oggetto l'acquisizione nella pratica della conoscenza di realtà produttive diverse dalla propria, al fine di completare il percorso formativo accademico o professionale; d) collaborazione nel settore logistico con condivisione di spazi, strutture, attrezzature, ecc. (ad esempio, Navi *dual use*, strumentazioni scientifiche, banche dati, ecc.).

Tenuto conto che le numerose criticità evidenziate in questi anni sono comuni anche al Politecnico di Bari, risulta indispensabile effettuare un forte coordinamento tra le due Istituzioni universitarie sia per una reale riduzione dei costi, sia per un miglioramento reale dell'offerta formativa e di ricerca su Taranto.

Ritengo altrettanto importante favorire **azioni nella Sanità**: a) attività finalizzate alla stesura della convenzione attuativa Marina Militare/UNIBA/ASL Taranto per l'impiego del Centro Ospedaliero di Taranto attraverso l'individuazione di attività e percorsi formativi (Scuole di Specializzazione e Corsi di Laurea afferenti alla Scuola di Medicina) di competenza medica che interessino la Difesa, anche alla luce del Protocollo d'Intesa siglato tra Regione Puglia, UNIBA e UNIFG (Art. 4, p. 5) che valorizza l'apporto delle strutture formative e sanitarie militari operanti sul Territorio regionale, ferma restando la disponibilità di risorse e la garanzia dell'equilibrio economico di bilancio.

Va anche ricordata la salvaguardia delle **attività di Ricerca**: a) sviluppo e collaborazione in progetti di ricerca, con particolare riferimento ai Programmi *HORIZON 2020*, *Erasmus+*, Fondi Strutturali e d'Investimento Europei 2014-2020 ed altri progetti europei di cooperazione territoriale e transregionale, nonché al PRIN e al Piano Nazionale della Ricerca Militare (PNRM); b) sviluppo ed attività di ricerca, da svolgersi grazie al supporto del Polo Scientifico Tecnologico “Magna Grecia” (Dipartimento di Biologia, Dipartimento di Scienze della Terra e Geoambientali, Dipartimento di Chimica) ed alla collaborazione dell'Istituto Idrografico della Marina, per la realizzazione di progetti e iniziative legati alle esigenze dell'Università e della Marina Militare nel settore marittimo, della prevenzione antinfortunistica, della tutela ambientale, di indagini scientifiche nell'ambiente marino con la conduzione di rilievi idrografici e valorizzazione dei dati scientifici raccolti, monitoraggio e controlli ambientali per la sicurezza dei luoghi di lavoro.

Sarà opportuno consolidare ed eventualmente sviluppare la cooperazione con Enti ed Istituzioni territoriali che vedono nella collaborazione con l'Università la possibilità reale di crescita economica e culturale. Mi riferisco in particolare a: ASL, ARPA, ASSOCIAZIONE INDUSTRIALI, CAMERA

DI COMMERCIO, CONFAGRICOLTURA, AUTORITÀ PORTUALE, FORZE DELL'ORDINE, ASSOCIAZIONI E ORDINI PROFESSIONALI, COMMISSARIO ALLE BONIFICHE, AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE, ASSOCIAZIONI SPORTIVE, ASSOCIAZIONI DI MITILICOLTORI E PESCATORI.

Va prestata molta attenzione allo **Sport (il CUS di Bari è un'eccellenza del Paese)** con il potenziamento della posizione dell'Ateneo barese quale sede di riferimento per gli studi delle migliori eccellenze sportive nazionali.

Sarà, infine, mia premura garantire ai Docenti e Ricercatori che insegnano a Taranto, Brindisi, Lecce un servizio navetta ad orari prefissati; garantire altresì servizi mensa ed eventuali sistemi di foresteria convenzionata.

Il processo di Internazionalizzazione che porta al confronto con i Paesi al di là dell'Adriatico dovrà impegnarci maggiormente nel rafforzare le relazioni con l'Albania e il Montenegro, relazioni già in essere attraverso le numerose convenzioni ad oggi stipulate. In particolare, punteremo a rafforzare i rapporti con l'Università di Tirana per le discipline già esistenti (Giurisprudenza; Farmacia; Economia, Scienze Agro-Ambientali e Territoriali, Scienze Mediche; Scienze della Formazione, Psicologia, Comunicazione; Informatica; Lettere, Lingue, Arti; Biologia; Scienze Politiche) e ad incrementare le occasioni di collaborazione con l'Università di Medicina di Tirana per ampliare l'offerta formativa legata ai settori medici.

Ed infine, vorrei che riflettessimo sul tema, a valenza trasversale, dell'Università come garante di uno sviluppo sostenibile : quella che definirei la nostra Quarta missione.

Com'è noto, settembre 2015 ha segnato un punto di svolta per il mondo intero: l'approvazione dell'Agenda2030 con i suoi 17 obiettivi. Essa rappresenta per ciascun Paese, per ciascuna istituzione e per ciascuna persona un elemento di imprescindibile confronto ed un punto di riferimento nell'individuazione delle politiche da perseguire. Le Università non possono sottrarsi a questo importante compito.

Anche noi, come UNIBA, avremo modo di riflettere, discutere, impegnarci in vista di uno sviluppo che sia concretamente e autenticamente sostenibile. Lo faremo attraverso la trasformazione del nostro Ateneo in un *Living Laboratory*, un laboratorio di cambiamento e di partecipazione dove, sul modello dei *Green Office* del Nord Europa, Docenti, Studenti, Personale TA/CEL collaborano, ragionano, condividono esperienze e competenze per rendere la nostra Didattica, la nostra Ricerca e la nostra Terza missione capace di generare quella *green revolution* di cui tanto si parla, ma che è difficile da attuare se non si pensa come parte di un sistema perché *ci si sente* parte di un sistema.

Se assieme puntiamo sulla sostenibilità, ne trarrà vantaggio la Didattica che potrà essere innovativa, perché legata ad approcci e metodi vocati alla partecipazione; ne trarrà vantaggio la Ricerca, tenuto conto dei significativi finanziamenti previsti nel settore dello sviluppo sostenibile; ne trarrà vantaggio il nostro servizio verso il Territorio con il quale saremo chiamati a dialogare per co-costruire conoscenza, in un'ottica di Quarta missione per la quale UNIBA non è solo vicina al Territorio ma parte integrante di esso.

Avremo modo, allora, di confrontarci con altri Atenei italiani e internazionali per garantire dignità e valorizzare la multidisciplinarietà e l'interdisciplinarietà, che sono condizioni indispensabili per fare sostenibilità, e per esplicitare e rendere comprensibili le connessioni esistenti tra ambiente, società, economia e *governance*.

Multidisciplinarietà, interdisciplinarietà, legame con il Territorio consentiranno di costruire un'offerta formativa più vicina al mondo del lavoro, poiché gli Studenti avranno modo di sviluppare quelle competenze trasversali che oggi proprio il mondo del lavoro richiede: competenze di progettualità e di gestione del rischio, competenza di resilienza e di previsione.

Quella della sostenibilità è una grande sfida che possiamo e dobbiamo cogliere, assieme: Docenti, Studenti, Personale TA/CEL, Territorio, in un legame solidaristico per la prosperità futura, per il pianeta, per le persone.

oooooooooooooooooooooooooooo

Queste le azioni programmatiche che ho in mente. Frutto delle idee, dei suggerimenti e degli stimoli emersi dalle interlocuzioni con Voi in questi mesi di preparazione alla mia candidatura. Ho raccolto le varie proposte degli **11 Cantieri di Progetto**, individuandone le priorità, pianificando la ricerca delle risorse e la potenziale programmazione delle fasi e dei tempi di realizzazione. Sono perfettamente consapevole del grande impegno che dovrà essere profuso e delle non poche difficoltà che saranno incontrate nella realizzazione di queste azioni programmatiche. Ma, con l'aiuto e il sostegno di tutti Voi sono convinto che possiamo farcela!

Un cordiale saluto a tutta la comunità universitaria.

Bari, 29 Aprile, 2019.

Angelo Vacca