

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO
CANDIDATURA A RETTORE PER IL PERIODO 2013-2019

linee programmatiche del
Prof. Antonio Felice Uricchio

* * *

1. LA CENTRALITÀ DELL'UNIVERSITÀ DI BARI NELLA COMUNITÀ SCIENTIFICA E NELLA SOCIETÀ'.

La prossima scadenza costituisce una straordinaria occasione per fornire impulso ad un progetto di largo respiro capace di rafforzare il ruolo del nostro Ateneo nella comunità scientifica internazionale e, più in generale, nella società civile dell'area meridionale ed euro mediterranea.

Negli ultimi anni, i maggiori sforzi sono stati rivolti all'interno dell'istituzione universitaria, per la necessità di superare la sovraesposizione mediatica che rischiava di minarne le fondamenta e per l'obbligo normativo di conformarsi a una discutibile riorganizzazione del sistema della formazione superiore e della finanza pubblica i cui risultati meritano comunque di essere analizzati. Il recupero dell'etica nei rapporti interni dovrà tuttavia associarsi al potenziamento dei rapporti tra i gangli vitali del nostro Ateneo ed il tessuto socio economico della Città, della Regione, del Paese e del Bacino Mediterraneo. Su tale profilo occorre investire, adesso, le nostre migliori energie, anche per valorizzare i prodotti scientifici di ciascun Collega, il crescente impegno del nostro Personale tecnico e amministrativo e per fornire nuove opportunità ai nostri Studenti, collegandoli in modo più efficace al sistema del lavoro, alla nuova imprenditorialità e alle professioni emergenti.

Penso sia questa la migliore risposta possibile al tentativo - in atto - di ridimensionamento di molti Atenei (soprattutto meridionali) a *teaching universities* (per ragioni di natura finanziaria, per effetto di modelli elitari di riorganizzazione dei modelli formativi). Essa deve affiancarsi ad un recupero d'attenzione per la nostra tradizione, per le nostre eccellenze e per l'indispensabile consolidamento delle scuole più proficue. La burocrazia non può continuare a costituire un ostacolo alla realizzazione di condizioni migliori per il nostro impegno scientifico e per la formazione dei nostri Allievi e Studenti.

Nel produrre ricerca e creare competenze professionali avanzate, l'Università è chiamata, del resto, a contribuire allo sviluppo economico e culturale, generando rendimenti sociali sempre più elevati. La finalizzazione dello sforzo di ciascun componente della nostra Comunità accademica costituisce la vera sfida e il filo conduttore di un programma di sviluppo che intende evitare che l'Università si avviti su se stessa, magari rimpiangendo, in modo nostalgico, i "tempi migliori del passato".

In questo senso avverto una forte esigenza di restituzione della "**centralità politica**" all'Ateneo, di accrescimento delle relazioni con gli altri *stakeholder*, con le istituzioni pubbliche e con le comunità territoriali.

L'Università non può essere nemmeno intesa come "corpo estraneo" alle città che la ospitano. Al contrario, in forza di un processo di forte "apertura" e "contaminazione culturale", dette città devono diventare e sentire di essere "**città universitarie**". Questa consapevolezza impone un rapporto virtuoso e bidirezionale in forza del quale l'Università offre stimoli culturali, progettualità, innovazione che consentono di

rendere “*smart*” le città e queste ultime offrono pieno appoggio istituzionale (servizi agli studenti, strutture, sostegno e, soprattutto, politiche attive per l’occupazione e la valorizzazione dei talenti).

Meritano maggiore attenzione, in questa prospettiva, taluni servizi sperimentati in questi anni (trasferimento tecnologico e della conoscenza, job placement, promozione della creatività giovanile e start up accademiche, etc.) e ai quali occorre adesso conferire adeguato spessore, minore opacità, risorse più congrue.

Alle esigenze del territorio e degli attori dello sviluppo locale andrà dedicata specifica attenzione, con la costituzione di un nucleo di esperti, suddivisi per aree tematiche e per categoria di interessi, capaci di elaborare idee innovative, formulare critiche costruttive e avanzare proposte.

Una relazione semestrale, inclusiva di un’approfondita analisi delle *best practices* delle istituzioni scientifiche più competitive e di quelle meglio radicate sui territori di riferimento o su specifici temi consentirà al Rettore e agli organi centrali dell’Ateneo di definire più in dettaglio le strategie operative, anche in considerazione dell’evolversi dell’attuale crisi.

2. LA QUESTIONE FINANZIARIA: OTTIMIZZAZIONE DELLA SPESA E ATTRAZIONE DELLE RISORSE.

La profonda crisi finanziaria che colpisce il sistema pubblico e che sta determinando un progressivo de-finanziamento dell’istruzione universitaria e della ricerca, pur se censurabile, deve essere considerata un’opportunità e uno stimolo al cambiamento. Proprio i vincoli sempre più rigidi alla spesa pubblica impongono una seria revisione delle strategie di intervento, ottimizzando le risorse esistenti e talune voci di spesa (si pensi all’utilizzo di energie rinnovabili o alle tecnologie informatiche e di comunicazione) e procedendo nel risanamento finanziario – già avviato con il piano di rientro – attraverso processi di riorganizzazione interna.

Si rende altresì necessario procedere ad un nuovo piano di intervento attraverso cui valorizzare (previo accurato censimento) il pur rilevante patrimonio immobiliare; alienare gli immobili privi di interesse per l’istituzione universitaria (e ciò anche in relazione alla condizione del mercato immobiliare); occorre comunque definire differenti strategie di impiego, comunque capaci di generare risorse o di assicurare fruizione per gli studenti e la comunità e ritorno per l’istituzione. Alla riorganizzazione concreta del patrimonio bibliotecario e museale dovrà conseguire una gestione più efficiente della spesa (in larga parte corrente e quindi poco manovrabile).

Su tutto occorre potenziare la capacità di procurare risorse esterne. Si tratta di un tema particolarmente delicato, sul quale molti Colleghi possiedono capacità e competenze che, tuttavia, non sempre sono poste al servizio della propria istituzione. La modifica di alcuni regolamenti di Ateneo, in funzione incentivante il recupero di tali professionalità, costituisce un primo passo in tale direzione. Va poi **introdotto un meccanismo premiale, alimentato con le risorse acquisite, in favore dei Colleghi e del Personale tecnico amministrativo che le abbiano procurate all’ateneo.** Gli interventi convergerebbero al perseguimento della “virtuosità” sul fronte finanziario, condizione divenuta ormai indispensabile all’assunzione del personale docente e tecnico amministrativo.

Più in generale, occorre modificare la strategia per intercettare risorse per la ricerca, promuovendo una più consapevole e coordinata azione di *lobbying* (sia come singolo Ateneo che come Sistema pubblico della ricerca pugliese) nelle diverse sedi istituzionali.

Il potenziamento dell'infrastruttura al servizio della progettualità e il suo radicamento stabile nelle strutture dipartimentali (oltre che nell'amministrazione centrale - cc.dd. *contact points*) costituiscono ulteriori componenti di una strategia che non può non essere condivisa con l'esterno, con gli attori dello sviluppo locale che dovranno essere chiamati a partecipare ad alcune attività di ricerca che ha scarso senso continuare a condurre all'interno delle mura universitarie. La socializzazione dei rapporti e la migliore valorizzazione del contributo fornito in questa direzione da molti Collegi costituiscono un altro tassello essenziale di una rinnovata politica di attrazione degli investimenti, che va ulteriormente sorretta con l'affiancamento consulenziale alle imprese che intendano, per esempio, accedere ai bonus fiscali per la ricerca congiunta con il nostro Ateneo.

In altri termini, **“aprire l'Università” non significa solo affermarne il ruolo “etico” di catalizzatore culturale e di trasmissione di conoscenza in rapporto al sistema politico e produttivo, ma anche coglierne il ruolo di erogatore di servizi “a domanda”.**

3. LA DIDATTICA.

La didattica costituisce l'impegno principale di qualunque istituzione formativa, soprattutto perché strumento di trasmissione della conoscenza in favore dei suoi Studenti.

L'Università di Bari è chiamata a progettare, nel precipuo interesse di questi ultimi, un'offerta che si raccordi pienamente con i bisogni del territorio in cui opera e che sappia tenere nella dovuta considerazione i grandi cambiamenti in atto nell'economia, nella società e nelle culture. **Occorre formare competenze coerenti con gli scenari occupazionali e imprenditoriali, puntando, ove è necessario, su competenze di carattere trasversale.**

In questa dimensione meno “statica” del nostro insegnamento vanno accolte con favore alcune novità introdotte dalle recenti riforme normative. Sebbene con risultati alterni, esse si sono sforzate di interpretare i cambiamenti sociali e di ridefinire i modelli dell'offerta formativa anche in funzione dei risultati conseguiti. L'avvio dei processi valutativi (sia a seguito dell'insediamento dell'ANVUR e della previsione della scheda SUA, sia attraverso classifiche e ranking) e la maggiore selettività della domanda di formazione sottolineano, anche su questo differente versante, l'urgenza degli interventi necessari a rendere più attrattiva la nostra università. Come emerge da recenti studi (*Rapporto sulla Sussidiarietà 2012/2013 AlmaLaurea*), questa dipende dalla qualità della didattica e dei servizi agli studenti e soprattutto dalla virtuosità del rapporto con il sistema delle imprese e il mercato del lavoro. Fondamentale è soprattutto il miglioramento della propria offerta formativa sia con riguardo ai propri corsi di laurea (triennale o magistrale) che del post laurea. I requisiti di sostenibilità dei corsi e i limiti posti al numero di ore di didattica complessiva previsti dalle vigenti disposizioni tendono a ridimensionare l'offerta. Proprio in questa fase, si rende quanto mai opportuno consolidare i corsi capaci di mettere a valore le proprie eccellenze, sia di tipo disciplinare che funzionale, tanto nella sede centrale quanto in quelle periferiche.

L'insieme di tali attività suggerisce la costituzione di una *task force* stabile che, coadiuvando i presidi di qualità, possa concorrere alla definizione degli obiettivi in piena aderenza al nuovo assetto dell'università e del mercato del lavoro.

Alla luce di quanto osservato occorre:

- 1) **Orientare la valutazione dell'offerta formativa** e dei singoli corsi di studio alla verifica, oltre che dell'esistenza dei requisiti previsti dall'attuale normativa, della coerenza dei percorsi formativi e delle esigenze occupazionali;
- 2) **Sviluppare un insieme di servizi e strutture che assicurino la centralità dello Studente** e dei suoi bisogni nell'organizzazione dell'attività didattica: tutorato, orientamento (anche in raccordo con le scuole medie superiori), altre azioni più avanti illustrate;
- 3) **Migliorare la qualità dei rapporti tra i Docenti e gli Studenti**, attraverso iniziative che consentano a questi ultimi di percepire l'Università non solo come ambiente formativo, ma anche come luogo di socializzazione e di confronto, utile alla loro crescita umana, civile e culturale;
- 4) **Rilanciare la formazione post laurea di eccellenza** e quella assicurata dai dottorati (e ciò nonostante la recente riforma);
- 5) **Potenziare l'utilizzo delle nuove tecnologie di e-learning** per rendere la didattica più moderna e interattiva;
- 6) **Recuperare il senso e il valore delle *summer* e delle *winter schools***, capaci di arricchire la nostra offerta didattica e, al tempo stesso, di accrescere l'appeal del nostro Ateneo grazie all'attrattività del nostro territorio e delle sue tradizioni. A tale riguardo occorre coordinare e sostenere (anziché limitarsi a stimolare) le iniziative di ogni Collega volte all'organizzazione di *Summer/Winter Schools*, *Student field Trips*. Dovrà inoltre assicurarsene una rappresentazione unitaria, con un format prestabilito e secondo un calendario organico più agevolmente consultabile anche dalla popolazione studentesca, troppo spesso esclusa da iniziative di tal guisa. La stabilizzazione di queste iniziative (oggi curata da poche altre Università, come Bologna) e la loro efficiente ed organizzata attuazione avrebbe un impatto positivo sull'immagine dell'Ateneo, soprattutto se sostenuta sul fronte della comunicazione e della pubblicità.

4. LA RICERCA.

L'impegno nella ricerca costituisce una priorità per l'Ateneo barese sia in considerazione della Sua storia che per le competenze che esso esprime nei diversi settori scientifico disciplinari. Un approccio di carattere interdisciplinare e la creazione di una "rete" tra eccellenze del territorio costituiscono fattori di successo nella competizione volta a procurare le relative risorse.

Sotto il primo aspetto ho potuto personalmente constatare la valenza strategica di un approccio meno settoriale alle principali linee di finanziamento, che potrebbe risultare vincente anche nella futura programmazione delle ingenti risorse dell'VIII Programma Quadro (per il quale assume sempre più consistenza l'ipotesi di un più snello quadro strategico comune per i finanziamenti UE) e del QCS 2014-2020. A tale riguardo, il futuro ciclo di programmazione comunitaria prevede una significativa valorizzazione della ricerca, ritenendola indispensabile a superare l'attuale debolezza del sistema

socio economico. Negli attuali programmi della Commissione Europea, ancora in fase di definizione, si prevede la declinazione della ricerca secondo le specificità di ciascun territorio, fatte salve le azioni orizzontali e la ricerca di base che saranno comunque sostenute dal Quadro Strategico Comune per i finanziamenti UE.

Il che introduce al secondo profilo della questione, ovvero alla necessità, già evidenziata, di stabilire legami più sistematici con i soggetti deputati alla gestione dei programmi di cooperazione territoriale e con i leader e gli animatori delle piattaforme tecnologiche nazionali ed europee. Ma anche con i protagonisti locali del sistema della ricerca e con il tessuto imprenditoriale a vario titolo chiamato a promuoverla e ad avvalersi dei suoi frutti.

Nel ribadire l'esigenza di concorrere alla definizione delle linee di ricerca e di finanziamento alla ricerca nelle sedi europee, si rende necessario consolidare, anche in questa prospettiva, il sistema Puglia della ricerca con rapporti costanti ed osmosi, oltre che con le altre Università pubbliche pugliesi (dando così concretezza all'accordo della Federazione) ed altri Atenei, anche con il CNR, l'ENEA e gli altri Istituti di ricerca stabilmente insediati sul nostro territorio. Va tutelata e consolidata l'integrazione con i Distretti Tecnologici, i Distretti Produttivi ed i Laboratori pubblico-privati, ma anche con altri centri di competenze coagulati attorno a specifici progetti o a iniziative imprenditoriali di notevole spessore.

Su un piano più particolare occorre procedere:

- 1) **al rafforzamento delle capacità interne per raggiungere posizioni di eccellenza nella ricerca e nell'innovazione e nelle trasformazioni tecnologiche**, investendo nello scambio di conoscenze e nel potenziamento delle infrastrutture ed attrezzature di ricerca, partecipazione attiva alle iniziative di programmazione congiunta come l'ESFRI ("Forum strategico europeo sulle infrastrutture di ricerca") nel settore della ricerca infrastrutturale;
- 2) alla definizione di "*programmi di ricerca dell'ultimo miglio*" con le imprese che semplificano e favoriscono le azioni di *placement*. Queste azioni comprendono il trasferimento assistito e continuo di nuove tecnologie, con particolare riferimento alle tecnologie abilitanti fondamentali in attività ad elevato potenziale di crescita;
- 3) alla previsione di *Investimenti territoriali integrati (ITI)* (come da programmazione 2014-2020) in forte sinergia con le Amministrazioni Comunali che la ospitano prevedendo la realizzazione di investimenti innovativi che vadano nella direzione della valorizzazione del *Capitale Umano* universitario e della tutela dell'ambiente;
- 4) all'**introduzione di premialità** per Laureati, Dottorati e Post-Doc che articolino progettualità di qualità ammesse a finanziamento, attraverso l'accesso privilegiato a forme contrattuali (ricercatori a tempo determinato, assegni di ricerca, borse di studio, partecipazione a start up e spin off, etc.);
- 5) al potenziamento delle azioni di sostegno degli **Spin off e brevetti** attraverso servizi e strutture centralizzate di assistenza e consulenza dei proponenti, l'organizzazione ed erogazione di servizi comuni (es. marketing, assistenza commerciale, fiscale e finanziaria), la condivisione delle diverse esperienze, il monitoraggio dei risultati.

5. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.

Dal confronto con gli Atenei stranieri si traggono, a mio avviso, i maggiori stimoli per l'accrescimento della nostra competitività, per la percezione dei profondi cambiamenti in atto nella ricerca (soprattutto nel sistema asiatico), per la costruzione del futuro dei nostri Allievi e Studenti. Ma anche per una riconversione del sistema in senso davvero meritocratico della nostra istituzione.

Eppure, l'internazionalizzazione del sistema universitario italiano è bassa, in specie nel raffronto con altri Paesi europei. Prioritaria appare pertanto la definizione di una **strategia globale per l'internazionalizzazione**, che ci veda più presenti negli scenari del cambiamento e sui nuovi mercati del lavoro. Tale strategia non può che muoversi da una completa circolazione delle informazioni sulle attività didattiche e di ricerca del nostro Ateneo nella comunità internazionale.

I Colleghi e gli Studenti meritano maggiore sostegno da parte delle strutture Universitarie nella definizione dei percorsi di internazionalizzazione. S'impone, pertanto, un potenziamento dei relativi servizi e lo svolgimento di **apposite sessioni (di carattere obbligatorio) dedicate alle attività internazionali** nell'ambito delle riunioni degli Organi Centrali e di quelli Dipartimentali e Interdipartimentali.

Sempre sul versante dei Colleghi, inoltre, va promosso l'utilizzo degli **uffici all'estero delle istituzioni pubbliche** (Regione Puglia, ambasciate, Istituti Commercio Estero, Camere di Commercio miste, ecc.) sostenendone il raccordo con le attività del nostro Ateneo. Alle stesse strutture dovrà chiedersi ospitalità per i nostri servizi rivolti ai potenziali interlocutori stranieri (Colleghi o Studenti).

Stabilendo un'apposita convenzione in tal senso, dovranno stabilirsi **forme di affiancamento (sia pure gratuito) dei funzionari regionali** impegnati presso le istituzioni comunitarie da parte dei nostri Colleghi, dei dottori e dottorandi di ricerca e del personale tecnico e amministrativo più qualificato.

Dovrà essere **incentivata la presenza, per periodi di tempo adeguati, di visiting professors stranieri** chiamati ad approfondire tematiche specifiche e a favorire il percorso formativo dei giovani.

Valenza strategica assume altresì **la maggiore promozione delle azioni di mobilità internazionale di Studenti Dottorandi, Post-Doc e Personale tecnico-amministrativo**, sia in entrata che in uscita.

Anche sul fronte degli Studenti numerose criticità meritano di essere superate.

Infatti, nonostante la particolare collocazione geografica e i numerosi rapporti con i paesi dell'Europa o del Mediterraneo, anche il nostro Ateneo intercetta una modesta quota di studenti stranieri.

Per incrementare la nostra attrattività dobbiamo prestare maggiore attenzione ai Paesi più vicini come quelli Adriatici, dell'Europa Orientale e Sud-orientale e del Mediterraneo. Oltre alle reti, come il CIRCEOS e ad alcuni progetti, occorre intensificare i rapporti con i Governi di tali Paesi e con le rappresentanze diplomatiche presenti sul nostro territorio avviando progetti condivisi dalle forze economiche e sociali pugliesi.

Va poi promossa la partecipazione a programmi internazionali che consentano il **rilascio di titoli congiunti**.

Vanno anche incentivati un maggior numero di **corsi in lingua (inglese o altra lingua)** anche attraverso appositi contributi e sostegni finanziari, logistici e organizzativi. Tra di essi maggiore attenzione devono ricevere le **summer schools**, in parte riservate proprio agli allievi stranieri, la cui offerta dovrà essere aggregata in un unico **piano annuale**.

Occorre, da ultimo, dotarsi di un **sito Web in lingue straniere** (inglese, spagnolo, cinese, russo) .

6. GLI STUDENTI.

Migliorare la qualità dei servizi agli studenti costituisce una priorità.

Intrattenendo relazioni internazionali stabili (ma anche nelle frequenti occasioni di confronto con altri importanti Atenei italiani) si ha la sensazione di aver smarrito il senso più autentico dell'istituzione universitaria, ovvero il suo porsi al servizio dello Studente. Il nostro Ateneo deve essere maggiormente attento agli studenti e interessato alle loro energie e alle loro esigenze.

Sarà necessario - sia pure con un percorso graduale - promuovere un virtuoso processo di concentrazione e potenziamento dei servizi agli studenti. Partendo dal momento di ingresso (attraverso servizi di orientamento ai corsi universitari, offrendo a tutti gli studenti un kit di accesso e in particolare agli studenti fuori sede assistenza ai fuori sede nel reperire un alloggio) e per tutta la vita universitaria, lo studente dovrà essere seguito nel percorso di studio (incrementando tutoraggi e fruizione di servizi bibliotecari). Anche la formazione dei laureati nella fase successiva al conseguimento del titolo costituisce un ulteriore impegno tutt'altro che trascurabile (*Life long learning*). Sempre maggiore è infatti la domanda di percorsi di approfondimento, più o meno brevi.

Andrebbero allocati in un unico stabile le segreterie di ogni Facoltà e gli Uffici responsabili dei principali servizi agli studenti, anche per razionalizzare le relative risorse. Accanto a quelle pre-esistenti (es. Garante dello studente), andrebbero attivate nuove funzioni, capaci di rendere più moderna la nostra offerta. Tra esse:

- 1) la **promozione di convenzioni** per i servizi cui gli studenti avranno accesso attraverso una card;
- 2) il rafforzamento della **struttura di placement** dei nostri Studenti e degli iscritti ai nostri master o scuole di specializzazione;
- 3) un "**incubatore di idee**" che sappia erogare agli Studenti nozioni basilari per l'assunzione delle scelte d'impresa, che possa recensire e illustrare le *best practices* e che sappia assistere la predisposizione di piani d'impresa, sostenere la nascita di sinergie, avvicinare le forze più giovani e genuine al sistema finanziario pubblico e privato. Il personale addetto all'Ufficio dovrà condurre pre-verifiche di fattibilità sulle idee più interessanti, responsabilizzare rispetto alle opportunità e ai rischi del mondo del lavoro, orientare ed assistere i più meritevoli alla predisposizione di un piano d'impresa.
- 4) valorizzazione dei **servizi CUS** e loro rappresentazione periodica agli studenti con congrua informazione alle matricole delle opportunità di loro utilizzo;

- 5) attivazione di **corsi serali** (possibilmente gratuiti per i nostri studenti) in **lingue e informatica** e gestione delle iscrizioni;
- 6) Attivazione di un **Premio di Ateneo** per la tesi di laurea dell'anno, la tesi di dottorato dell'anno, la ricerca dell'anno (del Personale docente strutturato), la *best practice* dell'anno (del Personale amministrativo).

Trasversalmente, dovrà essere assicurato il potenziamento di:

- 1) **Servizi informatici** Occorre assicurare a studenti ed al corpo docente e non pieno accesso a servizi digitali nel segno della *smart education*, anche ricorrendo a servizi internet veloci e superveloci e ad applicazioni interoperabili.
- 2) **Azioni di Orientamento in entrata.** Il potenziamento delle attività di orientamento alla scelta del corso di studi universitario e del proprio lavoro costituisce una scelta ineludibile. Fondamentale appare il raccordo con gli istituti di istruzione secondaria promuovendo modelli di preorientamento che favoriscano esperienze degli studenti di tali istituti nei diversi corsi di studio, frequentando appositi corsi che consentano di testare le proprie attitudini e interessi.
- 3) **Banca del tempo.** Compito fondamentale di una comunità accademica è anche quello di sviluppare il senso etico dello Studente, attraverso lo stimolo e il supporto all'agire etico nelle relazioni e negli scambi; potenziare il comune spirito di solidarietà; mettere in rete le esperienze e le conoscenze della nostra comunità universitaria. A questo riguardo, l'esperienza della banca del tempo, già avviata sperimentalmente per iniziativa dell'osservatorio delle politiche giovanili, potrà essere ulteriormente potenziata e sviluppata, rafforzando la rete di relazioni che è alla base dell'agire etico;
- 4) **Monitoraggio continuo del trend delle iscrizioni studentesche.** A tal fine andrà assicurato un confronto periodico negli Organi centrali e in quelli dipartimentali sulle dinamiche in atto. Saranno osservati, in quelle sedi, i *case-studies* e le esperienze pilota relative ad altre istituzioni accademiche italiane e (prevalentemente) straniere. Dovrà essere altresì assicurato un monitoraggio continuo dei trend d'iscrizione e delle scelte degli altri Atenei d'Italia.

Su un piano più generale, si pongono infine alcuni obiettivi di carattere più ampio:

Tasse. E' noto che gli studenti contribuiscono alla copertura dei costi dei servizi universitari mediante il pagamento di tasse di iscrizione (in funzione del merito) e dei contributi (legati alla condizione economica secondo certificazione I.S.E.E.U). Sono poi previste forme di esonero e agevolazioni per categorie di studenti in possesso di determinati requisiti. Considerata la difficile condizione economica che colpisce le famiglie appare opportuno prevedere possibilità di rateazione delle prestazioni dovute dagli studenti e introdurre ulteriori riduzioni, anche, nel caso di attività di natura solidaristica (es. banca del tempo). In ogni caso, costituisce impegno prioritario non procedere all'aumento delle tasse universitarie unitamente all'intensificazione delle azioni di contrasto dell'indebita fruizione di riduzioni e esenzioni.

Bari, Taranto e Brindisi, sedi del nostro Ateneo, devono percepire la propria dimensione di città universitarie in grado di accogliere studenti, favorendone l'inserimento nella comunità territoriale (accedendo a servizi, strutture ricreative, spettacolistiche e sportive).

7) L'UNIVERSITA' A "BUROCRAZIA ZERO".

L'art. 2 dello Statuto dell'Università di Bari enuncia a chiare lettere i principi della **semplificazione dell'efficienza dei risultati**. Eppure, le recenti riforme (legge Gelmini, legge anticorruzione, ecc.) hanno elevato il tasso di "complicazione amministrativa", rallentando le attività di carattere procedimentale, pregiudicando il rispetto di tempi programmati e il conseguimento degli obiettivi indicati. Le disposizioni attuative interne all'Ateneo hanno reso tali procedure ancora più gravose anche per effetto della distribuzione di funzioni all'interno delle diverse aree e uffici dell'Ateneo.

L'esigenza di snellire le procedure, riducendo i tempi di adozione dei provvedimenti amministrativi finali, appare forte. Da qui il progetto di "Università a burocrazia zero" che si svilupperà su più fasi: 1) forte *drafting* regolamentare interno all'università; 2) riorganizzazione interna, raccordando in modo più efficace i servizi offerti dall'amministrazione centrale con quelli delle strutture dipartimentali; 3) definizione dei tempi di conclusione dei procedimenti; 4) individuazione dei tempi di conclusione dei procedimenti in funzione degli obiettivi (*performance*) da conseguire; 5) individuazione di modalità semplificate (anche mediante ausili informatici) per l'adozione di provvedimenti di tipo seriale e ripetitivo; 6) maggiore utilizzo di modelli di concertazione e di conferenze di servizi in relazione ad attività che coinvolgono competenze di più uffici.

8) IL SISTEMA DI GOVERNO E L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATENEO.

Riforma Gelmini e nuovo Statuto hanno determinato una profonda trasformazione della governance del nostro Ateneo e in quella dei dipartimenti. Il breve arco di tempo trascorso dall'entrata in vigore delle nuove disposizioni non ne consente un bilancio. Rinviano tale valutazione almeno dopo un primo triennio, ritengo comunque opportuno valorizzare l'esperienza, già percorsa nella fase di elaborazione dello Statuto, di una "**Consulta delle parti sociali e degli stakeholder**". La limitata presenza di "esterni" nel Consiglio di amministrazione, se offre un significativo apporto di competenza, non appare rappresentativa della complessità sociale degli attori. L'idea di un'Università comunitaria e partecipata, attenta alle esigenze del territorio, può essere perseguita anche attraverso un Organo di nuova istituzione che possa mettere a valore l'attività, pure meritoria, dell'Agenzia dei rapporti con l'esterno di cui all'art. 59 dello Statuto.

Nel rispetto pieno delle prerogative degli organi centrali, ritengo, inoltre, che il Rettore di un Ateneo di queste dimensioni e che ingloba al suo interno un Policlinico debba essere coadiuvato nella propria attività da un **gabinetto formato dal Prorettore Vicario e da altri Prorettori** con delega alle funzioni più significative (didattica, ricerca e innovazione, internazionalizzazione, attività sanitarie, rapporti esterni e istituzionali, comunicazione). Il coinvolgimento del Personale tecnico amministrativo nel governo dell'Università non può peraltro essere realizzato soltanto attraverso la partecipazione (invero piuttosto limitata) a Senato accademico e Consiglio di amministrazione. Occorre, infatti, consentire a rappresentanti del personale di poter assumere deleghe cooperando direttamente con il Rettore in funzione delle proprie competenze. Auspicabile appare inoltre la revisione dello Statuto nella parte che disciplina l'istituto del voto pesato nelle elezioni a Rettore in modo particolarmente penalizzante e dissuasivo della partecipazione a tale momento elettorale.

Allo stesso tempo appare opportuno riconoscere un più ampio e incisivo ruolo del Consiglio degli studenti che possa consentire il coinvolgimento studentesco nelle diverse attività di governo con particolare riferimento ai settori di maggiore interesse (supporto alla didattica, di progettazione delle tante iniziative culturali dell'Ateneo).

9) IL PERSONALE. I DOCENTI.

Il **capitale umano** costituisce la prima e insostituibile risorsa dell'Università. Pur nella varietà di ruoli, tutti coloro che prestano la propria attività nell'Ateneo devono sentirsi parte di una comunità. Il senso dell'appartenenza presuppone un clima di dialogo e di condivisione ma soprattutto la valorizzazione delle motivazioni di cui ciascuno è portatore. Non ha alcun senso, in questo scenario, mantenere distinzioni ancorate al ruolo, anziché alle funzioni in concreto assolte da ciascuno.

Assecondare le motivazioni individuali, esaltando capacità e meriti di tutti e di ciascuno appare, quindi, fondamentale e in questa direzione va rilanciato un costruttivo dialogo con il Ministero e con la CRUI.

Con riferimento al personale non può tacersi la progressiva riduzione del numero dei Colleghi in servizio dovuto ai massicci pensionamenti. Al fine di consentire un adeguato *turnover*, e nelle more della necessaria modifica degli irrazionali meccanismi ministeriali, occorre anzitutto approfondire un particolare impegno nel risanamento dei bilanci: è primario interesse di tutti che l'Università di Bari possa tornare ad essere considerata Università virtuosa secondo gli indicatori vigenti (magari corretti assumendo quelli che tengano conto di esigenze di sussidiarietà) proprio per poter disporre di punti organico e assumere personale idoneo nei concorsi, ricercatori a tempo determinato e personale tecnico amministrativo.

Si tratta di un passaggio necessario a superare inaccettabili anomalie del passato, quali quelle che coinvolgono i Colleghi già idonei secondo le vecchie procedure – per i quali la Regione ha stanziato solo una parte delle risorse occorrenti – e i c.d. Ricercatori "*fantasma*", in estenuante attesa di prendere servizio. Ma occorre altresì prevenire (quantomeno contenere) le ancor più inaccettabili irrazionalità del futuro. Penso ai problemi che incontreranno i Colleghi che conseguiranno l'idoneità nei prossimi concorsi nell'interesse di quali i quali occorre fin d'ora promuovere un'azione coordinata tra gli Atenei maggiormente penalizzati, volta a conseguire un recupero di punti organico a prescindere dai Piani straordinari di finanziamento ministeriale; ma anche accantonare fin d'ora apposite risorse (anche in accordo con la Regione Puglia e il nuovo ciclo di programmazione 2014-2020 di cui in questi giorni si sta definendo l'asse portante) affinché un'auspicabile intervento legislativo in senso migliorativo non si scontri con fattori contingenti di palmare evidenza. Si tratta degli elementi di fondo di una strategia volta a rimuovere l'"*imbutto*" nel quale rischiano di trovarsi i Ricercatori a tempo indeterminato e che dovrà sfociare in un apposito Piano di Ateneo, addizionale e complementare a quelli del Ministero la cui insufficienza è, già oggi, del tutto evidente.

Tra i diversi ruoli della docenza, anche quello dei Ricercatori a tempo determinato attraversa una fase difficile che induce ad affrontare – anche qui nella duplice prospettiva del livello locale e di quello centrale, le numerose anomalie della Riforma Gelmini. Esse, in generale, cercano di relegare i Colleghi più giovani e (spesso) più entusiasti nel limbo del precariato ed al margine della vita accademica, secondo un

modello di Università che è molto lontano dalle mie idee e dal mio modo d'essere e di vivere nell'Accademia.

Non va poi dimenticato che l'impegno più importante dei Colleghi più giovani è e resta quello di sviluppare la ricerca (elemento di vanto del nostro Ateneo) e che quindi, pur se nel rispetto degli obblighi di docenza posti dalla legge 240, questi non possono essere eccessivamente gravati dall'attività didattica.

10) L'AMMINISTRAZIONE UNIVERSITARIA.

Un'amministrazione più efficiente e moderna, che sia in grado di elevare la qualità dei servizi per la ricerca e per la didattica, si realizza solo con una **forte partecipazione** ed un forte appoggio del Personale Tecnico Amministrativo, ponendo al centro la cultura della soluzione dei problemi, la flessibilità delle strutture ed i principi del dialogo e della leale collaborazione.

Il Personale Tecnico Amministrativo costituisce una preziosa risorsa umana per il nostro Ateneo su cui si dovrà certamente investire di più nel prossimo futuro, valorizzandone le potenzialità. E' necessario **potenziare**, in primo luogo, la **condivisione delle scelte** e degli obiettivi di sviluppo, accrescendo **l'identità comunitaria** ed il **senso di appartenenza** alla nostra Università e la motivazione personale al lavoro.

Il Personale Tecnico Amministrativo deve essere maggiormente coinvolto nelle sedi consultive e decisionali oltre che nelle procedure che lo vedono coinvolto. Dal confronto con altre esperienze straniere, emerge che al Personale Tecnico Amministrativo sarà sempre più richiesto un contributo di qualità, al quale dovranno corrispondere adeguati riconoscimenti. **L'attività di supporto alla didattica e alla ricerca non è più, infatti, un'attività di base e routinaria**, ma è attività con elevato valore aggiunto, che richiede tempestività e flessibilità, attraverso l'individuazione di soluzioni organizzative e/o procedurali.

Oltre alla formazione di base, destinata soprattutto ai nuovi assunti, vanno definiti perciò anche percorsi formativi per aree, trasversali, ma anche personalizzati, sulla base dei bisogni del singolo nel contesto organizzativo, prevedendo anche programmi di scambio con altri Atenei italiani e internazionali, allo scopo di stimolare lo scambio di esperienze e di conoscenze amministrative in aree di comune interesse. I contenuti e i modi organizzativi della formazione dovranno essere discussi e concordati con le strutture interessate. Il collegamento organico e la condivisione con le strutture che erogano servizi per la didattica e per la ricerca vanno tenuti fermi nelle fasi di progettazione del cambiamento e di revisione di procedure, ma anche nella formulazione di nuovi regolamenti. Dobbiamo decisamente rafforzare il rapporto e il **coordinamento tra amministrazione centrale e strutture**, che non può essere inteso come decentramento di funzioni senza decentramento anche delle risorse umane necessarie a sostenere questo processo.

Un passo importante nella valorizzazione del patrimonio di competenze in possesso del Personale Tecnico Amministrativo della nostra Università può essere rappresentato dall'istituzione di una sorta di **"banca dati delle competenze"**, da cui poter attingere per la realizzazione di specifici e innovativi progetti.

Condividere scelte e obiettivi significa promuovere una maggiore partecipazione del personale a tutti i livelli decisionali, a cominciare dalle fasi di progettazione del

cambiamento, della revisione di procedure e della formulazione di nuovi regolamenti. Ed è nella chiarezza, nella sua accezione più ampia, che si può rafforzare un processo di condivisione di scelte e obiettivi con tutto il personale dell'Ateneo. La proposta di istituire una sorta di "sportello" che avvicini l'Amministrazione al personale tutto, facilitandolo nell'ottenimento di informazioni, va sicuramente in questa direzione, allo scopo di assicurare la massima circolazione possibile di informazioni sia all'interno del "sistema ateneo" sia fra quest'ultimo e il territorio. Tale struttura non deve apparire come una duplicazione dell'URP, ma piuttosto come un centro di attenzione/ascolto, studio/consulenza della organizzazione del lavoro, con l'obiettivo del miglioramento organizzativo continuo e dello sviluppo del senso di appartenenza. E con attività che vadano a ulteriore supporto del piano per la trasparenza e l'integrità)

Con riguardo alle Relazioni sindacali, il Rettore non deve rinunciare ad un dialogo diretto con le rappresentanze sindacali ed, inoltre, deve considerarsi garante e responsabile della trasparenza dei tavoli di concertazione.

11) L'AMBIENTE.

Negli ultimi anni, l'Università di Bari ha riservato particolare attenzione alle problematiche ambientali, prevedendo nel proprio Statuto il principio della diffusione di una cultura fondata sulla salvaguardia dell'ambiente, costituendo un Comitato per le politiche ambientali (che mi onoro di aver coordinato) e, prima in Italia, accreditandosi come Centro di Educazione e di Esperienza Ambientale.

Proseguendo in tale impegno, occorre dare vita ad una "politica universitaria per lo sviluppo sostenibile". Nel pensare ad un'Università "verde", occorre impegnarsi in una sfida culturale, promuovendo comportamenti ecocompatibili all'interno della comunità accademica e soprattutto in quella studentesca. Acquisti verdi, gestione razionale delle risorse, attuazione dei principi di prevenzione e precauzione, riduzione della quantità di rifiuti e potenziamento della raccolta differenziata (portandola a percentuali superiori al 90% dei rifiuti prodotti), utilizzo di energie alternative.

Occorre altresì sviluppare iniziative di varia natura (programmi di ricerca, formazione e disseminazione delle buone prassi) rivolte al consolidamento delle esperienze e delle competenze nel settore della sostenibilità Ambientale, la tutela e il recupero del paesaggio, l'Eco-alfabetizzazione in ambiti educativi formali, non formali ed informali, etc. Dopo l'esperienza del bilancio sociale (all'interno del quale era comunque presente la parte ambientale) l'Università di Bari dovrà realizzare il Bilancio Ambientale secondo la metodologia ISPRA.

12) LA SCUOLA DI MEDICINA.

Un'attenzione particolare nel sistema di governo dell'Ateneo merita, per le sue specificità, **la Facoltà/Scuola di Medicina, che** costituisce una risorsa fondamentale in ragione della proiezione sociale derivante dallo svolgimento dell'attività assistenziale e dalla rilevanza che oggi assume e assumerà sempre di più in futuro 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 dei Colleghi, che non può e non deve essere sacrificato dalle pur**

sacrosante e doverose esigenze assistenziali, rese cogenti dalle carenze di organico di non poche unità operative. Soltanto da tale impegno scientifico potranno infatti scaturire quei progressi conoscitivi che, trasferiti a livello applicativo, potranno consentire alla prima struttura ospedaliera della Regione Puglia qual è il 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 Facoltà/Scuola di Medicina della nostra Università, scandita dai frequenti riconoscimenti alla professionalità dei Clinici che operano in ogni settore della Medicina, ha invertito gli antichi “viaggi della speranza” portando numerosi pazienti di altre Regioni a cercare qualificata assistenza presso strutture del Policlinico di Bari, riconosciute come poli di eccellenza a livello internazionale.

Proprio la necessità di sviluppo della ricerca nei suoi tre versanti (di base, traslazionale e clinica), in un contesto di difficile tenuta dell’assistenza e di formidabile impegno didattico reso necessario dagli attuali corsi di laurea (ridotti rispetto al recente passato ma pur sempre impegnativi) ha portato a rapporti a volte difficili con la Regione Puglia e con l’Azienda Policlinico. Si rende pertanto necessario affrontare questioni annose non del tutto risolte, come quelle scaturenti dal recente lodo (corresponsione di quanto dovuto al personale docente e tecnico amministrativo convenzionato, adozione di provvedimenti che incidono sulla condizione economica di lavoratori rimasti estranei al giudizio arbitrale) nonché le problematiche connesse all’attuazione effettiva del protocollo d’intesa Azienda Policlinico/Università, superando le difficoltà di dare avvio ad una governance finalmente unitaria e paritaria del sistema.

Gli accordi in fieri dovranno essere conclusi in tempi brevi. Sarà inoltre risolta l’altra importante questione delle lauree infermieristiche presenti nella sede di Bari e in quelle decentrate. L’esigenza di momenti di raccordo tra le diverse sedi induce a prospettare, fin d’ora, l’istituzione di una struttura unica da realizzare sul territorio, destinata ad accogliere i corsi di lauree infermieristiche e le necessarie attività di tirocinio.

Non certo trascurabile appare infine la ridefinizione delle regole riguardanti l’attività privata di “intramoenia” e di “intramoenia allargata”: a fronte dell’entità del prelievo operato dall’Azienda Policlinico, è tuttora fortemente carente la ricaduta in termini di miglioramento delle attrezzature e delle esigenze edilizie dell’intero ospedale ed è troppo lungo l’intervallo che intercorre tra fatturazione e versamento in busta paga.

CONCLUSIONI.

Ritengo che un’Università moderna non sia compatibile con metodi di governo rigidi, burocratizzati e autoritari. Il metodo di governo di un’Università moderna deve, al contrario, basarsi su:

- primato delle regole, giuridiche ed etiche, alle quali tutti devono soggiacere, a partire dal Rettore
- Il confronto e il dialogo tra tutte le componenti della comunità accademica (docenti, personale tecnico amministrativo, studenti), nel rispetto dell’autonomia dei rispettivi ruoli
- Il diritto alla leale collaborazione con organi di governo, dirigenza, docenza, personale tecnico amministrativo, studenti e il diritto alla piena partecipazione alle decisioni assunte da parte dei soggetti interessati

Nell'assicurare lo stesso spirito e impegno profuso sia come preside della II facoltà di Giurisprudenza e, attualmente, nella direzione del dipartimento ionico, sia nel Senato accademico come nelle diverse commissioni di Ateneo (commissione bilancio, commissione dipartimenti e centri, commissione didattica, commissione brevetti, osservatorio generazionale, ambiente, ecc.), posso esprimere la piena consapevolezza della gravosità del compito, anche per la fase storica particolarmente delicata per la pesante riduzione dei trasferimenti statali e per la complessa fase attuativa delle recenti riforme che hanno investito il sistema universitario.

In caso di elezione, mi sento di assicurare un atteggiamento di "ascolto" che credo abbia caratterizzato e caratterizzi le mie note caratteriali attuando, per quanto possibile, una dimensione partecipata nella gestione del nostro Ateneo. E soprattutto un **impegno di servizio e non di potere** che mi auguro possa essere sostenuto attraverso **una grande mobilitazione di energie intellettuali e un grande impegno collettivo**.

ANTONIO FELICE URICCHIO