

Cari Colleghi e Amici, Gentili Rappresentanti del Personale Tecnico-Amministrativo, Gentili Rappresentanti degli Studenti e dei Dottorandi di Ricerca, ho presentato ufficialmente la mia candidatura per la Direzione del Dipartimento di Giurisprudenza, le cui elezioni, com'è noto, sono state fissate il giorno 21 settembre p.v. Qui di seguito, dopo una premessa di carattere generale e l'illustrazione di alcune mie prospettive, esporrò le linee programmatiche alle quali intendo ispirare la mia futura attività, qualora dovesse essere eletta la mia persona.

## **1. Premessa**

Viviamo oggi in un contesto universitario particolarmente complesso, duramente messo alla prova dalla terribile emergenza sanitaria dovuta al COVID e dall'isolamento di docenti, dottorandi, studenti, PTA che ne è conseguito. Ancor più di prima è necessario, affinché la ripresa delle ordinarie attività didattiche e di ricerca sia effettiva, un dialogo costante fra tutti gli attori del sistema e tra tutte le aree disciplinari nella costruzione dei futuri percorsi accademici. A tal proposito, mi sembra importante richiamare il concetto di "garbo istituzionale", espressione che ben riassume quella che deve costituire, a mio avviso, la cifra distintiva del *modus operandi* di chi abbia compiti e responsabilità direttive all'interno di una pubblica istituzione, in particolare con finalità formative come in ambito universitario.

Gli elementi su cui fondare ogni attività del nostro Dipartimento sono, a mio avviso, due: servizio e condivisione. Essi riflettono in maniera adeguata quanto mi prefiggo: in primo luogo, servire con umiltà, trasparenza e correttezza il Dipartimento in cui sono cresciuto e mi sono formato; in secondo luogo, condividere insieme ai colleghi, ai dottorandi, agli studenti e al personale tecnico-amministrativo i problemi quotidiani piccoli e grandi. Condividere un problema significa farlo proprio e far di tutto per cercare di risolverlo.

Alla base di entrambi questi vocaboli vi è il dialogo. Solo in apparenza la parola esprime un concetto semplice, perché in realtà è una delle cose più difficili da realizzare: come scrive Gadamer, ogni forma di dialogo diventa impossibile se uno dei dialoganti sia convinto *a priori* di essere superiore all'altro, per il fatto di possedere un sapere preliminare circa i pregiudizi di cui l'interlocutore sarebbe prigioniero. Così facendo egli stesso – conclude il filosofo – diviene prigioniero dei propri pregiudizi. Va da sé che al "garbo istituzionale" debba accompagnarsi una forte determinazione nel perseguimento degli obiettivi prefissi. Sono consapevole della complessità del compito, ma le difficoltà, i problemi, gli ostacoli potranno essere superati per mezzo di un rapporto vivo e costante di collaborazione con ciascuno di Voi.

## **2. Prospettive**

Si annuncia un quadriennio importante. La visione centrale, implicita nella *premesse* appena esposta, consiste nello scambio costante di idee, energie, progettualità. Le parole d'ordine saranno "collegialità" e "interazione" tra docenti, dottorandi, studenti e personale tecnico-amministrativo, con il *focus* puntato sul benessere del nostro Dipartimento. Oggi più che mai è necessario essere consapevoli di costituire un insieme composto da funzioni, saperi e competenze differenti, in grado però di fondersi in un assetto organico attraverso la piena 'intelligenza' dell'insieme. Le

problematiche via via emergenti potranno essere combattute con misure in grado di tradursi in elementi di forza del Dipartimento, rendendolo ancor più ‘attraattivo’ e ‘partecipativo’. Di assoluto rilievo il legame con il territorio: scuole, pubbliche amministrazioni e istituzioni di governo locale e regionale, imprese, associazioni *no-profit*.

Occorre sviluppare le potenzialità esistenti e puntare: a) alla creazione di nuovi spazi vitali e servizi per gli studenti; b) alla capacità di attrarre risorse dall'esterno, anche sfruttando le opportunità dettate dal *PNRR*; c) al miglioramento della qualità dell'offerta didattica; d) a promuovere la parità di genere, uno degli obiettivi su cui il nostro Ateneo ha manifestato un forte impegno, da ultimo con le modifiche introdotte di recente nel Regolamento Elettorale di Ateneo; e) a potenziare la dimensione dell'internazionalizzazione, quale *mission* nevralgica del Dipartimento; f) a valorizzare il ruolo svolto da ciascuna delle componenti essenziali del nostro attuale assetto dipartimentale. In particolare, è necessario valorizzare non solo le competenze del personale docente – sulla base del principio della stabilità e continuità didattiche – ma anche quelle del PTA, all'interno del modello organizzativo adottato da UNIBA. Tutto ciò sarà reso più agevole dai proficui rapporti da me costantemente intrattenuti con gli organi centrali di Ateneo, grazie alla mia esperienza svolta in Senato quale Rappresentante di Area. Un clima di serena collaborazione e attiva condivisione fra noi (e fra noi e gli uffici centrali) non può che giovare alla qualità della didattica e della ricerca, contribuendo nel contempo al miglioramento dei servizi offerti.

Lavoriamo in un grande Dipartimento e ne siamo orgogliosi: tale consapevolezza deve fungere da volano per far crescere la “macchina” nel suo complesso, con forte spirito di squadra e volontà di compartecipazione. Si può e si deve incrementare qualitativamente e quantitativamente l'offerta formativa con laboratori, seminari, esercitazioni su casi pratici e, in particolare, con i corsi di scrittura giuridica, punta di diamante della nostra odierna realtà dipartimentale, da sostenere e implementare con metodiche e progettualità dirette verso l'educazione alla scrittura e la stesura di testi giuridici. Attraverso il confronto quotidiano con i colleghi su questioni universitarie e problematiche amministrative – già al centro del lavoro da me svolto nelle commissioni senatoriali – è mio intento affrontare i problemi via via emergenti alla ricerca di soluzioni adeguate. Le linee strategiche e gli obiettivi da perseguire dovranno andare al passo con l'elaborazione dei piani integrati e con le innovazioni in atto sul finanziamento della Ricerca; e soprattutto andranno monitorati nella loro attuazione, senza cadere nella tecnocrazia, ma in una visione ‘umanistica’ in cui gli algoritmi fungano da parametri oggettivi al servizio delle scelte strategiche da operare.

Inoltre, ai fini di una proficua riforma dei nostri corsi di laurea, occorre tener conto delle proposte di modifica (in corso di adozione) delle classi di laurea LMG/01 e L-14, puntando sull'arricchimento degli obiettivi formativi qualificanti. La mia posizione è tesa alla incentivazione della qualità scientifica del nostro Dipartimento attraverso percorsi innovativi e trasversali di formazione e apprendimento esperienziale e professionalizzante. Più in particolare, per quanto riguarda i nostri attuali corsi di laurea, ritengo necessario accentuare la diversificazione fra i vari itinerari di studio, come si dirà a breve, nell'ottica di una riforma da più parti avvertita.

A tal proposito, e sin da subito, appare opportuno intraprendere un percorso di riflessione, condiviso con gli studenti, sulle prospettive di intervento sull'assetto ordinamentale delle lauree attivate dal nostro Dipartimento, e – più in generale – sulla organizzazione della didattica, anche ipotizzando di costituire un organismo paritetico ‘allargato’ dove iniziare a raccogliere idee e spunti di possibili linee di azione, da sottoporre poi al dibattito collettivo nei competenti organi collegiali del Dipartimento.

Gli obiettivi di cui, seppur sommariamente, stiamo per parlare, intendono porre in risalto l'identità culturale e scientifica del nostro Dipartimento, accompagnando, rafforzando e supportando la coerenza e attrattività dell'offerta formativa, come anche lo svolgimento delle attività di ricerca, con una struttura organizzativa coesa ed efficiente, nel rispetto di ruoli, funzioni, discipline. Qui di seguito i punti che ritengo nevralgici.

### **3. Obiettivi strategici**

#### **3.a Servizi agli studenti**

Gli obiettivi strategici illustrati nelle pagine che seguono puntano sulla matura formazione giuridica (culturale, tecnica, professionalizzante) degli studenti iscritti ai nostri corsi. Perciò questo primo paragrafo è da intendersi come semplice premessa, e sintesi, di un discorso più articolato che sarà sviluppato nei successivi paragrafi. Sin d'ora però è importante sottolineare come l'informazione, l'orientamento, le attività tutoriali rappresentino punti fermi con cui dare impulso alla nostra realtà dipartimentale. Il rafforzamento e potenziamento dell'orientamento in ingresso e del tutorato sono necessari anche per combattere la dispersione scolastica. È essenziale inoltre, e va incrementato, il supporto agli studenti ai fini di una comunicazione efficace e costante, sia *on line* (con mail ovvero tramite la piattaforma *Teams*) sia in presenza, tenendo presente anche le esigenze dettate dalla mobilità in ingresso e in uscita, specie attraverso l'incentivazione del *Learning Agreement* e del *Job Placement*, come si dirà fra poco. Si segnala, inoltre, l'esigenza primaria di una didattica innovativa da concretarsi in laboratori di scrittura giuridica e in altre attività esperienziali tese alla formazione di un sapere giuridico al passo con i tempi, caratterizzato da transdisciplinarietà, vocazione internazionale, uso appropriato del lessico specialistico (anche di lingua straniera), piena conoscenza della logica e argomentazione giuridica, nonché dell'informatica giuridica. Sotto tale profilo è da rilevare che il recente Documento di Programmazione Integrata 2022-2024 dell'Università ha definito una serie di obiettivi fondamentali anche in tema di servizi agli studenti, che occorre tradurre in pratica con forza e impegno: di primaria importanza il potenziamento delle attività formative, dirette ad acquisire una serie di competenze trasversali finalizzate allo sviluppo della personalità umana, culturale e professionale, degli studenti.

In una ottica differente (e più immediata), vanno segnalate altre priorità, a cominciare dal potenziamento del servizio di accoglienza e orientamento nel *Front Office* al piano terra, molto utile per gli immatricolati e non solo. Si potrebbe pure pensare all'organizzazione di una "settimana di Orientamento per le matricole", che vedrebbe impegnati docenti, PTA, dottorandi e studenti nel fornire ai nuovi iscritti una serie di indicazioni preziose relative al progetto formativo e alla metodologia didattica del nostro Dipartimento. Finalizzato al benessere degli studenti è anche il progetto, la cui richiesta è già stata presentata ma che occorre portare avanti con determinazione, in ordine al *restyling* degli spazi già adibiti a uffici dell'ex-Presidenza di Facoltà (primo piano di Palazzo Del Prete), progetto che prevede – tra l'altro – sala lettura e *book-sharing*. Bisogna infine rafforzare il tutorato specialistico per studenti censiti con disabilità e disturbi specifici di apprendimento (DSA).

### **3.b Didattica e formazione post-laurea**

Appare oggi sempre più necessario, in una visione dinamica e strategica del nostro Dipartimento, investire sulla qualità della formazione degli studenti, nella incessante dialettica fra “saperi di base” e “saperi professionalizzanti”, che devono essere ben coordinati fra loro. Il *cooperative learning*, il *problem based learning*, le simulazioni e i giochi di ruolo, l’analisi dei casi, tutto questo contribuisce in modo determinante allo sviluppo delle abilità che lo studente dovrà padroneggiare, affinando la propria capacità di parlare, scrivere, pensare, argomentare ‘giuridicamente’. In particolare, la didattica deve essere finalizzata a formare una figura di giurista in grado di sviluppare un atteggiamento autonomo rispetto al dato normativo, ossia capace di assumere un *habitus* mentale che consenta interpretazioni e letture critiche del tessuto giuridico esistente.

Va promossa una cultura della qualità didattica che sappia coniugare l’insegnamento dei fondamenti storici, teorici e metodologici della nostra grande tradizione giuridica con l’attenzione verso i mercati e le professioni (non solo quelle comunemente qualificate come “legali”), ma anche con riferimento all’ambiente, al lavoro d’impresa, alle pubbliche amministrazioni, a tutti i settori professionali in cui la presenza del giurista in quanto “specialista” è – oggi più che mai – imprescindibile. Ora si parla, com’è noto (Cassese) di «giuridificazione», con essa intendendo una sempre maggiore estensione della sfera della giuridicità, ossia l’ampliamento del perimetro occupato da regole giuridiche, istituzioni, procedure, giuristi professionali. Bisogna rendere ancor più attrattiva l’offerta formativa attraverso il rafforzamento della dimensione internazionale e, nel contempo, ampliare il più possibile l’offerta post-laurea, che rappresenta l’anello ideale di congiunzione tra i nostri corsi di studio e il mondo del lavoro, nella consapevolezza della natura sociale del diritto. Dobbiamo perciò puntare sull’intensificazione dei rapporti con istituzioni e aziende presenti sul territorio, oltreché dei contatti internazionali grazie anche alla nostra posizione geografica, proiettata verso i Balcani e il Mediterraneo. Si cercherà di incrementare il numero di borse per i nostri dottorati di ricerca, con un approccio mirato alla formazione trasversale e internazionale dei giovani frequentanti, potenziando le iniziative di interazione con il tessuto economico-sociale, nonché i servizi di supporto alla programmazione dell’offerta formativa post-laurea.

Altrettanto prezioso è il monitoraggio dei percorsi formativi attraverso indicatori di efficienza interna ed esterna. Di indubbia importanza le rilevazioni dell’opinione degli studenti e dei laureandi, le attività periodiche di riesame dei corsi di studio, il flusso informativo da e verso il Nucleo di Valutazione e le Commissioni paritetiche docenti-studenti (uso volutamente il plurale). In più, appare utile inserire negli ordinamenti e corsi di laurea le conoscenze trasversali che, insieme a quelle tipicamente disciplinari, tendano alla realizzazione di piani di studio in collaborazione con enti, aziende, soggetti produttivi e sociali in grado di produrre collaborazioni con professionalità qualificate, anche esterne alle strutture universitarie. Vanno istituiti strutturalmente laboratori di scrittura giuridica e corsi specialistici caratterizzati da moduli interdipartimentali (come si è cominciato a fare con la nuova laurea specialistica in Diritto dello Sviluppo Sostenibile), nonché si deve procedere con determinazione al rilancio della Scuola di Specializzazione per le Professioni Legali.

Gli ordinamenti didattici e i piani di studio dovranno sempre più tener conto della specificità e vocazione “professionalizzante” della laurea triennale – specie quella di Consulente del lavoro e Operatore d’Impresa – e delle sue differenze strutturali rispetto alla quinquennale. In particolare, nella predisposizione dell’offerta formativa per il corso di laurea in Scienze dei servizi giuridici occorrerà assumere quale obiettivo cruciale la formazione pratica degli studenti in vista degli sbocchi professionali di riferimento, da quelli relativi alle Amministrazioni pubbliche a quelli di natura privatistica, giuslavoristica e del terzo settore, potenziando al massimo l’autonomia di giudizio, le abilità comunicative e le capacità di valutazione critica degli studenti. Per altro verso, in linea con la volontà degli iscritti che lo desiderino, si dovrà incentivare fortemente il passaggio dalla triennale alla magistrale o anche alla laurea specialistica.

### **3.c Orientamento in entrata, rapporti con le scuole secondarie**

Se appare necessario offrire un servizio efficiente e costante agli studenti iscritti, lo è altrettanto lavorare nella fase precedente, in primo luogo con le scuole secondarie del territorio regionale e oltre, mediante gli *Open Day* e i corsi di Orientamento consapevole, finalizzati a far conoscere le potenzialità occupazionali corrispondenti ai vari corsi di studio, in secondo luogo mediante i progetti per le competenze trasversali e l’orientamento, che costituiscono itinerari essenziali per la crescita umana e culturale degli studenti e fungono da ‘acceleratore’ per lo sviluppo umano e scientifico della nostra comunità dipartimentale. La mia esperienza, quale componente del Gruppo di lavoro che attualmente si occupa di questi servizi, mi porta a ritenere che l’accesso fisico degli studenti delle scuole secondarie alle nostre strutture e l’ascolto di alcune lezioni – per quanto si tratti di esperienze temporalmente limitate – siano in grado di attrarre i giovani che non abbiano ancora maturato un’idea precisa sui loro percorsi futuri. Si potrebbe pensare di ampliare questo servizio ad altre istituzioni, nell’ambito di progetti di formazione conclusi con Enti e Pubbliche Amministrazioni e dedicati a specifiche categorie di soggetti. Si tratta di esperienze che anticipano quelle successive della quotidianità universitaria, ma in grado di “far toccare con mano” come si svolge la vita studentesca e come viene impartita la didattica nel nostro Dipartimento, consentendo di verificare le molteplici opportunità offerte. Va tenuto conto – e posto come obiettivo primario – del recente D.M. n. 934 del 3 agosto u.s., che prevede una serie di finanziamenti molto importanti per l’attuazione di progetti relativi all’Orientamento attivo nella transizione scuola-università, riservati agli alunni iscritti agli ultimi tre anni della scuola secondaria di secondo grado e finalizzati a una scelta consapevole degli studi universitari. Pertanto va ancor più potenziata la rete attualmente operativa di contatti istituzionali con le Scuole.

### **3.d Ricerca e innovazione digitale**

Viviamo in una “complessità di sistema” governabile mediante approcci operativi che sappiano prendere le distanze da un sapere settoriale fatto di compartimenti stagni. L’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile contiene preziose indicazioni al riguardo, ponendo come obiettivo primario e irrinunciabile una “istruzione di qualità”. Le parole-chiave sono “trasversalità” e “contaminazione”, tramite le quali generare, attraverso l’ibridazione di saperi, specifiche energie

capaci di incidere sulla produttività della ricerca scientifica, migliorando nel contempo la qualità dei rapporti umani. La Conferenza di Ateneo dell'Università di Bari, svoltasi nel mese di febbraio del 2021 e significativamente intitolata "Contaminazioni", ha declinato la *mission* istituzionale dell'Ateneo in obiettivi e azioni strategiche fondamentali. Lungi dall'arroccarsi entro i confini del proprio sapere, ci si deve proiettare all'esterno, sul fondamento di valori fondamentali come la garanzia di uguali opportunità di genere, il rispetto della pluralità e dell'autonomia nella ricerca, le dinamiche dettate dall'*open access*, la "tensione" verso l'eccellenza scientifica. Sul piano pratico, sarà necessario individuare nuove possibili fonti di finanziamento (ormai necessariamente anche extrauniversitarie) per la ricerca dipartimentale; individuare grandi *cluster* trasversali su cui investire, come la *privacy*, i diritti individuali, la prassi e la legalità delle condotte. Andrà sviluppata una politica coordinata per la qualità della ricerca in grado di ottimizzare la gestione delle attività scientifiche in base alle esigenze dei ricercatori, favorendo le aggregazioni a livello nazionale e internazionale. Ovviamente queste azioni andranno monitorate costantemente, al fine di raggiungere il più elevato coefficiente possibile di produttività nel panorama universitario (si parla di *ranking* di classificazione), interagendo con i Delegati alla Ricerca, alla Terza missione e alla Internazionalizzazione, la cui autonomia d'azione va fortemente sollecitata e incentivata.

È sotto i nostri occhi la rivoluzione informatica e telematica che sta investendo in pieno l'odierna esperienza giuridica: dopo la scrittura c.d. "lineare", che per secoli ha rappresentato il dato unificante dei vari generi di letteratura giuridica – dai manuali ai trattati, dai commentari alle monografie – oggi l'entrata in scena della comunicazione informatica ha aperto orizzonti nuovi, provocando la nascita di generi letterari alternativi, di cui occorre tener conto. A tal proposito si parla di "diritto dell'era digitale", con notevoli riflessi dal punto di vista dell'insegnamento universitario. In tale prospettiva, occorre promuovere non solo lo sviluppo e l'utilizzo dei servizi digitali, ma anche lo studio delle discipline giuridiche ad essi inerenti. Le problematiche rilevanti dal punto di vista del diritto, poste dall'utilizzo delle nuove tecnologie, delle piattaforme digitali, *block chain*, intelligenza artificiale, protezione dei *big data*, cibernetica, etc., richiedono una formazione specifica in vista della creazione di figure professionali, cui l'Università di Bari e *in primis* il nostro Dipartimento dovranno dare risposte concrete con insegnamenti appositamente dedicati.

### **3.e Programmazione triennale del Dipartimento**

Un primo importante adempimento cui saremo chiamati è la predisposizione della Programmazione Triennale 2023-2025 del reclutamento, parte integrante del Documento di Programmazione Triennale del Dipartimento adottato in coerenza con il Documento di Programmazione Integrata della nostra Università.

A tal proposito occorrerà, innanzi tutto, che il Dipartimento svolga un ruolo di riferimento, come fatto negli anni, nella elaborazione dei criteri assunzionali elaborati ed in corso di revisione a livello di Ateneo, pur nella consapevolezza del diverso metodo e delle differenti modalità adottate più di recente dagli Organi di Governo per l'assegnazione ai Dipartimenti delle posizioni da mettere a concorso, nell'ottica del pieno utilizzo delle risorse messe a disposizione dall'Ateneo per le assunzioni.

In secondo luogo, sarà indispensabile conciliare le scelte programmatiche "interne" con le nuove modalità del reclutamento iniziale (che, come noto, vedranno l'introduzione di una nuova

figura di giovane ricercatore per il ruolo d'accesso), con le esigenze di crescita equilibrata di tutti i Settori Scientifico Disciplinari, con le legittime aspettative di una *chance* di progressione di carriera per i nostri Colleghi che abbiano conseguito l'Abilitazione nazionale e, non in ultimo e più in generale, con la necessità di un rafforzamento del nostro corpo docente anche in vista del riordino degli ordinamenti didattici dei corsi di studio erogati dal Dipartimento.

Tutto questo andrà realizzato preservando, come sempre fatto dal nostro Dipartimento, la ragionevolezza e la realizzabilità delle scelte programmatiche ma anche proseguendo nella direzione costantemente seguita dell'individuazione di criteri trasparenti, certi, oggettivi e stabiliti *ex ante* per la misurazione del fabbisogno assunzionale; criteri, questi ultimi, che inevitabilmente dovranno essere rivisti, attese, non foss'altro, le differenti modalità rappresentative degli esiti dell'ultima VQR che, come ben si sa, non espongono più riferimenti e indicatori in relazione ai singoli settori ma utilizzano l'accorpamento dei Macrosettori concorsuali che, peraltro, il Ministero è intenzionato a generalizzare a più fini.

### **3.f Comunicazione e tecnologia digitale**

È fuor di dubbio che la nostra dimensione sia fatta di ricerca e di insegnamento "dal vivo". Va ribadita la vocazione del nostro Dipartimento per la centralità della didattica "in presenza", ma non vanno neppure trascurati gli aspetti di utilità, se non anche competitivi, che in talune circostanze la didattica a distanza ha garantito e potrebbe garantire. Ciò non esclude, quindi, che la modalità telematica, che abbiamo imparato a conoscere spinti dall'emergenza sanitaria, possa svolgere un ruolo significativo se ben disciplinata: oggi la transizione digitale è un passo necessario per tutta una serie di servizi inerenti alla didattica. Per esempio, attraverso l'impiego della *Peer Tutoring* (Tutorato didattico), si può ampliare l'offerta del *counseling* psicologico universitario, al fine di ascolto e supporto agli studenti nel fronteggiare cali motivazionali e blocchi di carriera.

In altre parole, nell'ottica della piena valorizzazione delle opportunità del Dipartimento, le due diverse metodiche, in presenza e *on line*, non sono inconciliabili, purché gestite con ocularità e chiarezza; così come non v'è dubbio che, a determinate condizioni, la metodica *e-learning* (non coincidente con la mera erogazione a distanza delle lezioni) possa servire ad accrescere il benessere di studenti e personale amministrativo. Inoltre lo sviluppo dei servizi digitali e delle procedure interattive è fondamentale per l'organizzazione di servizi didattici, seminariali, bibliotecari etc. La transizione digitale necessita di una revisione di processi e regolamenti nonché di un *pool* di competenze che non sono di stretta pertinenza del solo settore informatico. Se ben gestita, la sfida digitale conduce alla semplificazione. Abbiamo perciò bisogno di infrastrutture di rete che siano quanto più capillari possibile.

Anche le strategie di comunicazione possono essere e vanno potenziate al fine di valorizzare sempre più l'offerta formativa e i risultati scientifici del nostro Dipartimento, in primo luogo con la creazione di visite virtuali all'interno degli spazi dipartimentali, onde illustrare le opportunità formative, in secondo luogo dando pubblicità alle attività di terza missione e internazionalizzazione, nonché alle *partnership* con istituzioni pubbliche, imprese e associazioni del territorio.

Contro il rischio della frammentazione delle iniziative, sarà opportuno sviluppare una progettualità unitaria, attraverso la creazione di una rete informatica in cui esporre con chiarezza contenuti e finalità delle varie attività e percorsi conoscitivi, formativi, comunicativi: in una parola, la costituzione di una bacheca digitale delle attività svolte nel nostro Dipartimento. Ai fini della

crescita scientifica e della visibilità internazionale e territoriale dell'Ateneo serve un monitoraggio costante delle azioni strategiche, istituzionalizzando i flussi informativi e comunicativi: un altro profilo su cui occorre "fare sistema".

### **3.g Organizzazione uffici e biblioteche**

Gli assetti organizzativi del Dipartimento vanno improntati all'indefettibile principio della collegialità, valorizzando organi come la Giunta Dipartimentale, che può svolgere una funzione di spicco nell'ambito delle attività amministrative e alleggerire così i compiti del Consiglio. Prezioso anche il ruolo dei Delegati del Direttore, ai fini di una gestione più snella e condivisa dei vari settori. Lo snellimento e la trasparenza delle procedure amministrative fanno da supporto naturale ad ogni ottimale azione di *governance*. Ne fanno parte alcuni servizi che occorre potenziare, come per esempio: a) la logistica dello sportello informativo dedicato al monitoraggio e alla prevenzione della dispersione degli studi universitari; b) la rintracciabilità degli studenti fuori corso per sviluppare percorsi di riavvicinamento alla frequenza e al conseguimento del titolo; c) i contratti di tutorato didattico e/o informativo.

Quanto al sistema bibliotecario, esso deve tendere a valorizzare il ricco patrimonio librario e nel contempo tutelare e promuovere la professionalità del personale addetto, cercando di soddisfare le esigenze di un pubblico sempre più specializzato e diversificato. Andrà rafforzato l'accesso da remoto alle risorse elettroniche e incrementato il numero dei bibliotecari, curandone la formazione specialistica. Sarà utile prevedere una distinzione tra sale di lettura con personale di sorveglianza e sale di consultazione con i bibliotecari. Il miglioramento del servizio bibliotecario potrà essere assicurato dalla maggiore fruibilità del patrimonio librario (anche attraverso la creazione di tessere personali di accesso ai vari servizi), inoltre ampliando orari di apertura e spazi di lettura, infine curando al massimo e potenziando l'informatizzazione digitale, anche ai fini di un coordinamento generale nell'acquisto di libri e nell'attivazione di abbonamenti a riviste.

### **3.h Elementi di criticità da prevenire**

Come si è già accennato, occorre combattere l'esodo degli studenti verso altre realtà universitarie (pugliesi, di fuori Regione o telematiche) attraverso azioni adeguate, tendenti a porre in rilievo la qualità dell'insegnamento impartito nel nostro Dipartimento e la qualità e quantità dei servizi offerti agli studenti, nonché a pubblicizzare le attività mirate alla diversificazione e professionalizzazione, pure in alternativa alle professioni giuridiche tradizionali. L'elevato tasso di abbandoni e fuori corso potrà essere ridotto grazie a un uso ragionato e personalizzato delle attività didattiche integrative. Inoltre, il rischio di dispersione va combattuto con il miglioramento della didattica e la costante attenzione agli studenti. In linea con le procedure stabilite dall'ANVUR, e avvalendosi di indagini statistiche, andrà monitorata di continuo l'efficacia e l'efficienza di tutti i servizi, studiando misure attrattive tese a traghettare gli studenti verso obiettivi concreti, e in grado altresì di lottare contro l'abbandono (specie di lungo periodo) della carriera universitaria. La sfida alla dispersione si fonda anche sulla capacità di concentrare l'interesse degli studenti verso le nuove figure di 'giurista', quale esperto di normative e discipline nei più disparati settori, pure assai diversi dagli ambiti tradizionali dell'avvocatura, notariato, magistratura. Ma pur nell'ambito delle



professioni c.d. ‘classiche’, vi sono nuove funzioni di cui tener conto: si pensi agli strumenti alternativi al processo, come la mediazione civile e commerciale o la negoziazione assistita, che hanno ridisegnato il ruolo dell’avvocato in un’ottica alternativa all’attivazione del processo. C’è spazio sufficiente, insomma, per ritagliare al giurista di oggi una sua fisionomia professionale infungibile nell’analisi e soluzione di molteplici problemi socio-economici.

### **3.i Terza Missione e Internazionalizzazione**

Appare oggi sempre più urgente l’esigenza di coinvolgere i cittadini nella vita universitaria. La Terza Missione, definita di recente “nuovo umanesimo dell’Università”, rappresenta un ambito strategico in piena espansione e ci impegna quotidianamente nella diffusione del sapere universitario *extra-moenia*, coinvolgendo il più possibile i cittadini nella vita accademica e creando le premesse e le occasioni per contatti di ogni tipo con il contesto socio-economico, in particolare con il mondo delle imprese, le istituzioni locali e regionali, il Terzo Settore.

Intendo proseguire decisamente in questa direzione, sulla scia di iniziative di forte rilievo promosse in questi ultimi mesi. Il rapporto (non occasionale) fra il mondo della ricerca universitaria e quello delle *start-up*, aziende e investitori pubblici e privati è essenziale anche in ambito giuridico. La “co-costruzione” della conoscenza avviene non solo nelle aule universitarie, ma anche mediante la promozione di contatti, iniziative, eventi utili per l’incremento del capitale umano e della capacità di formare e trasformare i nuovi saperi. Va incentivata la possibilità di accesso a risorse esterne mediante la partecipazione del corpo docente a progetti multidisciplinari eventualmente sostenuti, dal punto di vista finanziario, anche dal *fund raising*. Un obiettivo concreto può essere costituito dalla ripresa del progetto di organizzazione del *Festival del Diritto*. La *policy* da perseguire deve essere ambiziosa, attenta, interconnessa e “contaminata” dal territorio e dalla società di cui facciamo parte, con ricadute positive su nuclei vitali di attività come il *public and social engagement*, l’attivazione di *spinoff* e *startup*, la valorizzazione di siti e musei, l’attenzione al *welfare* e all’ambiente.

Anche l’internazionalizzazione si presenta come un’attività strategica per il perseguimento di obiettivi di rilevanza nazionale ed europea, *in primis* la crescita della competitività scientifica. Oggi è in atto un processo di riconfigurazione del lavoro del giurista, da inquadrarsi necessariamente in una dimensione *transnazionale*. Tale processo può essere incentivato attraverso l’erogazione di insegnamenti in lingua, promuovendo gli scambi *Erasmus* e i tirocini internazionali, nonché le tecniche didattiche alternative come competizioni, *moot courts*, simulazioni, cliniche legali, laboratori innovativi. Il fine è di formare e sviluppare negli studenti l’abilità nell’indagare sui fatti, individuare i problemi nevralgici e fornire ad essi soluzioni adeguate, cimentarsi con la prassi attraverso l’uso della logica argomentativa. In più, in un’ottica coerente con gli obiettivi strategici perseguiti dall’Ateneo barese, la *mission* della internazionalizzazione andrà coniugata con i concetti (e valori) di “interdisciplinarietà”, “specialismo”, “contaminazione dei saperi”.

Puntando sulla incentivazione dei progetti di mobilità degli studenti *Erasmus* e *Global Thesis*, in linea con i percorsi avviati da anni dal nostro Dipartimento, appare necessario valorizzare ancor più il ruolo dei *visiting professor*, favorendo massimamente le iniziative di internazionalizzazione dei corsi di laurea, come pure vanno incentivati gli scambi *Erasmus* ampliando il ventaglio delle opportunità di crescita per gli studenti italiani temporaneamente all’estero. Da sottolineare anche l’esigenza di incrementare il servizio di *Erasmus incoming*, curando e favorendo mediante incontri

e contatti di vario tipo i rapporti con gli studenti stranieri in trasferta da noi. Un punto di assoluto rilievo riguarda la creazione di figure specializzate, tra il personale amministrativo, aventi la funzione specifica di intercettare i bandi europei e assistere il personale docente nella stesura dei relativi progetti.

### **3.1 Professionalizzazione e diversificazione.**

Vanno rafforzati i percorsi formativi compiuti in questi ultimi anni dal Dipartimento, moltiplicando i rapporti e i contatti con enti pubblici territoriali e non, imprese, ordini professionali, al fine di favorire l'accesso al mondo del lavoro. Va incrementata l'offerta dei *Master*, con il *focus* mirato alla didattica esperienziale, alla sperimentazione di situazioni e problematiche concrete e alla loro possibile soluzione, in una parola alla professionalizzazione. Sarà pure indispensabile, come si è accennato, incentivare il *Job Placement*, tramite la realizzazione di eventi e attività specificamente finalizzate all'inserimento nel mondo del lavoro. Le esperienze svolte in questi anni, dalle cliniche legali ai tirocini curricolari, dalla pratica legale anticipata ai laboratori di didattica giuridica sperimentale, hanno dato buona prova: bisogna proseguire decisamente in tale direzione, puntando sull'analisi della dimensione casistica del diritto (alla base del metodo del *learning by doing*) e superare la convinzione secondo cui la formazione universitaria debba essere esclusivamente legata alla trasmissione dei saperi disciplinari mediante lezioni frontali. Per quanto detto le metodologie vanno diversificate, nella misura in cui si sia convinti, come noi siamo, che gli strumenti-cardine per la formazione del giurista siano e debbano essere molteplici. E occorrerà impiegarli al meglio, seguendo l'insegnamento (sempre attuale) di Francesco Carnelutti, per il quale l'insegnamento deve fornire al discente quella somma di cognizioni ed esperienze riferite «...*non tanto al sapere, quanto al saper fare*».

Concludo. Il documento qui presentato è solo una traccia di lavoro, da completarsi e realizzarsi attraverso il confronto e la collaborazione fra tutti noi, docenti, studenti, dottorandi, personale tecnico-amministrativo. Vi ringrazio per la fiducia che mi vorrete accordare, in spirito di fattiva condivisione e partecipazione al percorso che nei prossimi quattro anni andremo a compiere insieme.

Andrea Lovato