



**GLI STATI GENERALI DELL'UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO**

*L'Università che stiamo costruendo.
Riflessioni e suggestioni*

**Salone degli Affreschi – Palazzo Ateneo
22-23 gennaio 2018**

Bari, 2018

A cura di Annalucia Leccese - Ufficio Stampa Università di Bari

Progetto di copertina: Stefano Lavermicocca - Area Comunicazione Università di Bari

ISBN 978-88-6629-009-4

Luglio 2018

INDICE

Saluti istituzionali

<i>Prof. Antonio Felice Uricchio</i>	7
<i>Pres. Michele Emiliano</i>	18
<i>Prof. Eugenio Scandale</i>	22

SETTE ANNI DOPO LA LEGGE 240/2010: IL SENSO DI UNA RIFLESSIONE

Meno burocrazia e più internazionalizzazione

<i>Prof. Gaetano Manfredi</i>	27
-------------------------------------	----

Le nuove sfide della Legge Gelmini

<i>Prof. Vincenzo Zara</i>	30
----------------------------------	----

Più investimenti su formazione e ricerca

<i>Prof. Gianfranco Viesti</i>	35
--------------------------------------	----

La Legge 240

<i>Dott. Edoardo Renna</i>	38
----------------------------------	----

EFFICIENZA FINANZIARIA E STRATEGIE DI BUON GOVERNO

Più ossigeno alle Università del Sud

<i>On. Vito De Filippo</i>	45
----------------------------------	----

Lo stato dei conti pubblici
Prof. Carlo Cottarelli47

Efficienza finanziaria e strategie di buon governo
Avv. Federico Gallo49

Il risanamento finanziario di Uniba
Dott. Sandro Spataro56

OLTRE I SETTORI SCIENTIFICO DISCIPLINARI, VERSO UNA COMUNICAZIONE DEI SAPERI. ACCREDITAMENTO DELLE SEDI

Puntare sulla condivisione dei saperi
Prof. Maurizio Ricci61

Oltre i settori scientifico disciplinari
Prof. Angelo Vacca64

LA RIVISITAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA E IL RAPPORTO CON LE IMPRESE E IL SISTEMA SCOLASTICO

Osmosi tra scuola e università
Dott.ssa Anna Cammalleri75

Sinergia tra le Università e la Regione Puglia
Dott. Sebastiano Leo77

Dalla valutazione per l'accREDITAMENTO alla revisione dell'offerta
formativa
Prof. Massimo Di Rienzo80

Puntare sulla formazione permanente
Dott.ssa Pasqua Rutigliani84

Più apertura al mondo e al mondo del lavoro
Dott. Vincenzo Campobasso86

L'UNIVERSITÀ NELLE COMPETIZIONI GLOBALI

Le infrastrutture di ricerca europea: opportunità e sfide
Prof. Cosimo Damiano Altomare91

Un input all'offerta postlaurea
Prof. Carlo Franchini96

Come affrontare le competizioni globali
Prof. Davide Rivolta99

Più motivazione per poter crescere
Dott. Francesco Carlucci101

L'Associazione degli studenti stranieri
Afana Bella Dieudonne104

ETICA E ANTICORRUZIONE NEL SISTEMA DELLE AUTONOMIE

Gli incarichi extralavorativi nell'Università vista dal di fuori
Cons. prof. Vito Tenore109

I codici etici per far fronte alla corruzione
Prof. On. Pino Pisicchio.....116

Il piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Attuazione e criticità <i>Dott.ssa Filomena Luisa My</i>	118
--	-----

Un garante per gli studenti <i>Marco Dinapoli</i>	126
--	-----

UNA RINNOVATA AUTONOMIA NELLO STATUTO DELL'UNIVERSITÀ DI BARI

Quale Statuto? <i>Dott. Giuseppe Murè</i>	131
--	-----

Più diritti allo studio <i>Dott. Vittorio Spiga</i>	134
--	-----

RISORSE E ORGANIZZAZIONE

Analisi organizzativa finalizzata a una più efficiente allocazione delle risorse umane sui processi <i>Dott. Emilio Miccolis</i>	139
--	-----

Lavori in corso... nonostante le difficoltà <i>Avv. Paolo Squeo</i>	143
--	-----

Benessere organizzativo: l'obiettivo per gli obiettivi <i>Dott.ssa Antonella Di Martino</i>	145
--	-----

Saluti istituzionali

*Prof. Antonio Felice Uricchio
 Rettore dell'Università di Bari*

Caro Presidente della Regione Michele Emiliano, Magnifici Rettori, Autorità, Colleghi, Studenti, amici, gentili ospiti, a distanza di poco più di due anni, l'Università degli studi di Bari Aldo Moro celebra nuovamente gli stati generali, favorendo un ampio confronto sullo stato di attuazione della Riforma universitaria (legge 240 del 2010) e anche alla luce delle relazioni presentate al Convegno di Roma il 10 novembre 2017, promosso dal Ministro Fedeli (Conferenza generale dell'Università italiana) e di altri documenti particolarmente significativi come il Referto della Corte dei conti sul sistema universitario e lo Studio dell'Anac in materia di trasparenza e anticorruzione.

Il programma di questi nostri incontri, particolarmente intenso, ruota attorno ad alcuni temi di grande rilevanza: la nuova università quella che politica, istituzioni formative e comunità territoriali dovranno disegnare; le risorse e il finanziamento del capitale umano, anche con riguardo alle diverse aree del Paese; l'offerta formativa e le politiche di reclutamento; la necessaria contaminazione dei saperi e la rigidità dei settori scientifico disciplinari; la dimensione etica, la trasparenza delle procedure concorsuali e delle regole anticorruzione; la responsabilità sociale delle università chiamate oggi a interpretare e dare un senso alla c.d. terza missione.

Come evidenziato dal Presidente Mattarella nel corso di una delle manifestazioni inaugurali di anno accademico a cui ha partecipato (ricordiamo ancora quella di Bari del 2016 in occasione del centenario della morte di Aldo Moro, riaprendo lo studio che fu del nostro docente)¹, "l'università è chiamata a interpretare i cambiamenti profondi del presente e a tenere il passo con il mondo".

¹ Nel 2018 ricorre il 40. anniversario della tragica scomparsa di Aldo Moro, statista e docente straordinario, figlio della terra di Puglia. L'Università di Bari, a Lui intitolata nel 2010, ne promuove il ricordo con iniziative ed eventi attraverso i quali affidare alle giovani generazioni i Suoi insegnamenti, sia come studioso sia come uomo delle istituzioni. Gli Stati Generali che oggi celebriamo sono dedicati ad Aldo

Pensiero ribadito dal Ministro Fedeli nel corso della giornata di Roma ove ha affermato che l'università deve "aiutare il Paese a tenere il passo, a riconoscere, interpretare e governare i cambiamenti costanti che caratterizzano la società contemporanea". Per potere far questo, essa deve interrogarsi sul proprio ruolo nel sistema Paese, guardando lontano, consapevole della propria capacità di disegnare e ripensare il futuro sia attraverso la forza della ricerca e dell'innovazione, sia attraverso l'energia creativa dei giovani che la frequentano e a cui è destinato il proprio impegno. Una università "piena di futuro" che sappia aprirsi al nuovo attivando le opportune azioni sinergiche con il territorio, attraendo studenti e docenti, stimolando innovazione e trasferimento tecnologico competitivo, offrendo opportunità di inserimento nel mondo del lavoro, che possa rafforzare il processo di internazionalizzazione, e soprattutto che continui a migliorare la qualità della didattica e della ricerca (sempre di alto livello nel nostro Paese).

Con orgoglio e responsabilità, le Università devono essere consapevoli del proprio ruolo fondamentale nel promuovere la cultura e la cultura dei diritti e soprattutto della persona, perché diventi capace di accogliere i valori del rispetto della dignità umana, lasciando eromperla la forza sorgiva della comunità e costruendo così la struttura portante della nostra vita sociale, anche quando minacciata.

Anche per questo, nell'ultimo G7 delle Università tenuto a Udine nel mese di giugno del 2017, grande è stato l'impegno nell'affermare modelli valoriali forti che devono alimentare e sostenere i processi

Moro che, com'è noto si è formato nell'Università del capoluogo pugliese eleggendola sede dei propri studi in Giurisprudenza, portati a termine brillantemente nel 1938, quando conseguì la laurea a soli ventidue anni con una tesi discussa con il rettore Biagio Petrocelli. In quello stesso anno ebbe inizio anche la carriera accademica come assistente volontario presso la cattedra di Diritto e procedura penale; negli anni successivi fu nominato professore di Filosofia del diritto e poi ordinario in Diritto penale, a partire dal 1951. L'esperienza come docente presso la facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Bari durò fino al 1963, quando, anche per la difficoltà di far fronte contemporaneamente all'attività accademica e agli impegni politici, si trasferì all'Università di Roma "La Sapienza", dove ha ricoperto l'insegnamento fino al 1978. In occasione dei 40 anni dalla scomparsa, la Sua Università ne onora, quindi, il ricordo, testimoniando l'attualità del Suo pensiero, al fine, anche, di tenere vive le idee di giustizia, i valori di libertà e solidarietà di cui è stato forte assertore e promotore.

formativi a cui il nostro Ateneo si è fortemente ispirato nella costruzione del nuovo Statuto e, in particolare, della Carta dei principi anteposta alle norme ordinamentali.

Un impegno e una sfida che deve tuttavia collocarsi all'interno di una cornice normativa in grado di valorizzare l'istituzione universitaria in una logica complessiva di interazione e dialogo con gli stakeholder di riferimento: gli studenti e le loro famiglie, la politica, le imprese, le associazioni e il mondo del no profit, i cittadini.

Come osservato dal Presidente della Conferenza dei Rettori Gaetano Manfredi, a cui va il mio sincero ringraziamento per la Sua partecipazione a questa manifestazione, dopo sette anni dalla sua adozione, la legge 240 (meglio nota come legge Gelmini) e la legislazione attuativa che ne ha fatto seguito hanno profondamente ridisegnato il sistema universitario avviando la stagione della valutazione attraverso nuovi strumenti, introdotto strumenti premiali, promosso un nuovo modello di reclutamento e di organizzazione.

Eppure, il percorso compiuto, nonostante la modernizzazione del sistema e l'efficientamento finanziario e contabile riconosciuto anche dalla Corte dei conti, non può essere considerato il punto di approdo.

Dopo la Riforma, la nuova Università, se da un lato ha visto ridimensionate autonomia e risorse, dall'altro è stata chiamata a nuove responsabilità coniugando efficienza e trasparenza delle scelte. Programmazione e gestione strategica, performance, accountability, non costituiscono modelli gestori astratti, ma strumenti essenziali per promuovere la propria mission in un contesto nazionale e globale altamente competitivo.

È evidente quanto siano importanti i modelli regolatori e di finanziamento ai quali viene richiesta certezza di regole e di risorse, semplificazione, promozione del merito e della legalità.

Centrali restano il tema delle risorse e quello della valorizzazione del capitale umano (in primo luogo dei giovani ricercatori e docenti). Come evidenziato dall'*European University Association* nel *Public Funding Observatory*, le risorse stanziare a favore degli atenei italiani, pari a circa 7 miliardi di euro nel 2017, sono diminuite del 5,1% in valore nominale e del 12% in valori indicizzati dal 2010 al 2016 (riduzione peraltro ancora più pesante soprattutto per le università meridionali anche a causa di alcuni criteri di riparto del FFO). La riduzione, invero interrotta solo negli ultimi due anni (in cui abbiamo

salutato con favore una inversione di rotta con misure aventi ad oggetto il reclutamento di ricercatori di tipo B, il rifinanziamento dei PRIN, della ricerca di base e dei dipartimenti di eccellenza), contrasta con il ritmo di marcia ingranato nel resto d'Europa da Paesi come Germania (finanziamenti per 30 miliardi su del 33% nel periodo 2010-2016) e Francia (24 miliardi di euro, in crescita del 4,8% nel 2010-2016).

Eppure, investire nella ricerca, nell'innovazione e nell'università significa creare le condizioni per generare nuovo sapere e trasmetterlo, per generare soluzioni tecnologiche con cui promuovere lo sviluppo e il futuro (come diceva Nelson Mandela: "Innova chi guarda al presente e pensa al futuro").

Un investimento *fondamentale in una società al passo con i tempi* che, tuttavia, va "oltre l'economia", contribuisce alla crescita e soprattutto all'innalzamento del senso civico e dei rendimenti sociali, fattori importanti di coesione sociale e di benessere dei cittadini.

L'Unione europea, della quale quest'anno celebriamo i sessant'anni, è la grande alleata di questo modello, ponendo, nella strategia Europa 2020, gli obiettivi di triplicare l'investimento in conoscenza, raggiungendo la soglia del 3% del PIL e di aumentare il numero dei nostri laureati fino al 40% dei giovani tra i 30 e i 34 (attualmente il 26%, percentuale comunque doppia a quella di appena 15 anni fa).

Ed invero, proprio l'Europa appare particolarmente impegnata attraverso il finanziamento di programmi di valorizzazione della ricerca (Horizon 2020 e il prossimo FP9) e dei giovani ricercatori (ERC, Marie Curie ecc.), oltre che misure per le regioni svantaggiate (Pon ricerca e Pon infrastrutture), tra le quali quelle meridionali.

Forte è l'impegno delle Regioni e tra queste della Regione Puglia sia nel promuovere il diritto allo studio (attraverso il finanziamento delle borse in favore di tutti gli idonei e le nuove case dello studente, come quella di largo Fraccacreta, da poco inaugurata), sia nel sostenere la ricerca (in particolare con il programma di finanziamento di ricercatori di tipo A iniziato con il *Future in research* e rinnovato con il *Research for innovation*, oltre che attraverso programmi specifici per il trasferimento tecnologico e per le biblioteche di comunità, come quella che tra poco realizzeremo nel palazzo Ateneo).

La cosiddetta tripla elica dell'innovazione (Stato-Imprese-Università) necessita, quindi, di un motore costituito proprio da strategie politiche in grado di sostenere processi e prodotti, costruendo un sistema normativo e istituzionale che si doti anche di strumenti di carattere fiscale e finanziario con specifiche misure destinate soprattutto ai giovani meridionali, alla loro formazione, al loro inserimento nel mondo del lavoro e alla valorizzazione delle competenze acquisite.

Nel ringraziare gli autorevoli relatori e tutta la comunità accademica per il prezioso contributo alla riflessione e per la partecipazione a un evento di grande rilevanza per la nostra istituzione, consentitemi di richiamare, sia pure brevemente, alcuni dei risultati raggiunti e delle azioni avviate nell'Ateneo che ho l'onore di guidare.

Ho, infatti, da poco superato i 2/3 del mio mandato di Rettore e devo dire con soddisfazione che molte delle sfide intraprese sono state coronate da risultati positivi. Una rivoluzione silenziosa, una spinta gentile per riprendere il titolo del volume del premio Nobel dell'economia Thaler, che però ha consentito di mettere in moto processi, di risanare i conti (raggiungendo un pareggio di bilancio che ha sorpreso tanti e che ha anche meritato l'attenzione del prof. Cottarelli che avremo il piacere di ascoltare nel corso di questa manifestazione), di efficientare gli assetti organizzativi interni, di rafforzare il rapporto con i territori, di stimolare processi di creatività giovanile (e mi piace segnalare le attività del BALAB) e di trasferimento tecnologico, di valorizzare meriti e responsabilità, di potenziare le attività di orientamento e di placement, di adeguare ai mutati contesti produttivi la costruzione dei percorsi di studio e del post laurea, di sostenere il diritto allo studio (con borse di studio, graduale allargamento dell'area di esenzione e con riduzioni delle tasse universitarie per particolari categorie di studenti), di avviare una stagione di interventi nell'edilizia universitaria e nell'ammodernamento degli ambienti di studio.

Le slide che presenterò tra poco offrono dati numerici rappresentativi dell'Università che stiamo costruendo, come recita il titolo dell'evento, evidenziando indicatori tutti positivi (indice di sostenibilità economico finanziaria pienamente virtuosi, punti organico in costante aumento, immatricolati cresciuti di oltre 2,5 punti percentuali, valutazione della qualità della ricerca migliorata di oltre

10 punti percentuali e numero delle pubblicazioni anche con riguardo alle nuove assunzioni ecc.).



Offerta formativa 2017-18

N. 115 CORSI DI LAUREA

- **56 LAUREE TRIENNALI**
- **47 LAUREE MAGISTRALI**
- **12 LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO**

di cui 5 CORSI DI STUDIO INTERNAZIONALI IN LINGUA INGLESE (Marketing, Computer Science, Physics, Medicina e chirurgia, Farmacia sede di Tirana)



I numeri di Uniba

- Uniba è il decimo ateneo italiano e secondo ateneo del Sud per numero di studenti (2,6% sul totale nazionale, Fonte ANS)
- Uniba è al 6. posto tra i megatenei italiani e primo Ateneo del Sud (classifica sulla qualità universitaria Censis-Repubblica 2018-2019)
- 7.426 laureati nel 2016 con un incremento del 3,7% rispetto al 2015
- 7.475 laureati nel 2017 con un incremento dello 0,6% rispetto al 2016
- 42.206 Iscritti totali ai corsi di laurea nell'a.a. 2017-2018 di cui 11.216 Immatricolati
- 1.415 docenti e ricercatori
- 1.450 unità di personale amministrativo e tecnico, dirigenti e collaboratori esperti linguistici



Risultati di gestione

Aspetti economici e finanziari

Indicatori economico-finanziari certificati dal MIUR per il calcolo dei Punt organico assegnati ad Uniba

Anno indicatore (rif. esercizio finanz. preced.)	Indicatore Spese di Personale (1) (%)	Indicatore della Situazione Economico-finanziaria (2) (ISEF)	Indicatore di indebitamento (%) (3)	Punti Organico assegnati dal MIUR (4)	Rapporto PO cessati / PO assegnati (%)
2012	84,61	0,97	0,00	9,88	12,00
2013	80,58	1,02	0,00	5,67	7,00
2014	80,40	1,02	0,00	10,00	20,00
2015	78,52	1,04	0,00	20,84	35,00
2016	75,44	1,09	0,00	29,01	45,00
2017	75,15	1,09	0,00	36,04	66,00



Ranking globali

Un buon posizionamento nei ranking internazionali contribuisce a promuovere l'immagine dell'Ateneo all'estero e ad attrarre studenti stranieri

Ranking globali (2017)	Mondo			Italia		
	Posizione	N. Atenei in classifica	Rango percentile	Posizione	Atenei in classifica	Rango percentile
Times Higher Education						
World University Ranking	401-500	800	49,9	15-31	39	63,1
QS World University ranking	801-1000	1000	19,9	26-30	30	13,3
CWUR	400	1000	60,0	19	48	61,7
U-Multirank	n.d.	1479	n.d.	14	45	70,3

Miglioramento del posizionamento rispetto agli Atenei nazionali (rango percentile tra il 2016 e 2017) :



+18,2 su U-Multirank

+ 6,4 su Times Higher Education

Confronto sintetico con precedente
VQR di UNIBA (ANVUR)

Risultati VQR 2011-14

MEGATENEI

Università	% Guadagno/perdita rispetto a VQR 2004-10
Bari	↑ 10,0
Bologna	↓ -2,0
Catania	↑ 10,0
Firenze	→ 2,0
Milano	↓ -6,0
Napoli Federico II	↑ 12,0
Padova	↓ -8,0
Palermo	↑ 9,0
Pisa	↓ -3,0
Roma La Sapienza	→ 0,0
Torino	→ 0,0

ATENEI PUGUESI

Università	% Guadagno/perdita rispetto a VQR 2004-10
Bari	↑ 10,0
Bari Politecnico	↑ 12,0
Foggia	↓ -11,0
Salento	↓ -4,0



Ranking ricerca

- ↑ Dal 2014 al 2017:
+ 86 posizioni sul Leiden Ranking
+ 7 posizioni su SIS Report

Ranking ricerca (2017)	Mondo		
	Posizione	N. Atenei in classifica	Rango percentile
SIR Report	387	5.250	92,6
Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities	362	500	27,7
Leiden Ranking	345	903	61,9
University ranking by academic performance (URAP)	391	2.000	50,5
Best Global Universities Ranking	392	1.250	68,7

Solo il 6% delle università a livello mondiale risulta presente
nelle graduatorie dei ranking globali e della ricerca

Internazionalizzazione



Internazionalizzazione

Adesioni a network internazionali già attivi

- Comunità delle Università Mediterranee - CUM,
- Consorzio Interuniversitario Italiano per l'Argentina – CUIA
- European University Association – EUA
- Università del Mediterraneo - UNIMED
- Rete Europea di Università – UNISCAPE
- Centro Studi Americano
- UniLion (un network di 31 paesi membri con sede a Bruxelles rappresentanti 93 Liason office di Università europee)



Internazionalizzazione

Accordi Internazionali per Didattica e Ricerca

- 14 accordi di dottorato in co-tutela
- 3 convenzioni per titoli di laurea congiunti (Montpellier, Florida, Cile)
- 1 Master internazionale PPE (Philosophy, Politics and Economics)
- 1 Master Erasmus Mundus
- 79 accordi con oltre 150 Università attraverso Convenzioni
- Protocolli esecutivi e Accordi di collaborazione scientifica con Università e Centri di ricerca esteri
- 648 accordi inter-istituzionali ERASMUS.



Programmi e Regolamenti

Uniba nel mondo

(fonte: Divisione per la ricerca e relazioni internazionali)

- Programma GLOBAL Thesis per la mobilità internazionale per la preparazione della tesi di laurea magistrale o a ciclo unico in cotutela, a.a. 2015-2016 (a valere sul Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'a. 2015 art. 10 DM 8/6/2015, n.335);
- Progetto "Visibilità internazionale e potenziamento delle relazioni" (art. 11. "ulteriori interventi" del DM 8/6/2015 n.335) Progetto approvato con finanziamento di 100.000 euro in partenariato con APRE Roma e META Group
- Convenzione tra l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro e l'Associazione giovani nel mondo, per promuovere e facilitare la partecipazione degli studenti al Festival delle carriere internazionali
- Programma Global Doc
- Progetto Seminare



Interventi sul patrimonio edilizio

Interventi su: ex Manifattura Tabacchi ex Palazzo Poste

Palazzo Chiaia - Napolitano

Dipartimenti Biologici

La programmazione triennale 2018-2020 ha destinato circa 10 milioni di euro per potenziare e riqualificare:

- l'ex Biblioteca Nazionale Sagarriga Visconti Volpi nel Palazzo Ateneo, che diventerà "Biblioteca di comunità" per la Città di Bari
- la realizzazione di nuove aule presso il Palazzo Ateneo e presso il palazzo degli l'ex Istituti Biologici del Campus Quagliariello.

Nel Campus è prevista la realizzazione di una nuova palazzina in cui troveranno sede nuove aule a uso di tutti i dipartimenti scientifici e ampi spazi per lo studio e la socializzazione degli studenti. I fondi necessari per tale progetto saranno completamente recuperati dalla valorizzazione di altri suoli universitari in disuso.

Più che i dati, certamente significativi, permettetemi di evidenziare come il miglioramento dello stato di salute della nostra Università sia percepito all'interno come all'esterno e, soprattutto, dai nostri studenti, primi attori di questo cambiamento e destinatari del nostro comune impegno.

Più giovani e più laureati perché a loro è affidato il futuro del nostro Paese. Più qualità diffusa del sistema della formazione e della ricerca universitaria per promuovere sviluppo e ridurre il divario tra le varie aree del Paese.

Parta dagli Stati Generali di Bari la proposta di più università, nuova e migliore.

Un mio sentito ringraziamento va ai Colleghi docenti e amministrativi per il costante sostegno e l'impegno instancabile e operoso, agli Studenti tutti per l'entusiasmo e la partecipazione ai problemi dell'Ateneo, alle istituzioni per la loro attenzione e vicinanza, e a tutti coloro che sono intervenuti a questo straordinario evento.

Saluti istituzionali

*Dott. Michele Emiliano
Presidente della Regione Puglia*

Magnifico Rettore, Magnifico Presidente della Crui, Autorità, Chiarissimi Professori, Studenti, Signore e Signori, nell'organizzare mentalmente questo mio intervento un primo dubbio si è affacciato alla mente, e da quel dubbio il discorso si è praticamente costruito da sé.

Se devo parlare di università perché la prima parola che mi veniva in mente era "accademia"? Una differenza semantica?

Forse. Ma non credo che sia una mera differenza semantica. Pur non essendo un addetto ai lavori mi pare di capire che la differenza sia sostanziale e che proprio dal differenziale abbia origine la crisi dell'Università italiana.

L'accademia, sin da Platone, contraddistingue un'associazione di studiosi, è sinonimo di studi di carattere superiore, di sodalizio culturale. E l'università? Istituzione, dice il vocabolario. I due termini dovrebbero essere sinonimi.

Uno dei fattori che hanno evidentemente ingenerato la crisi del sistema universitario italiano è l'aver voluto coniugare l'economia, il progresso economico, il profitto con l'accademia. Questo processo che vede perdenti quelle discipline che mal si coniugano con il profitto, e mi riferisco alle discipline umanistiche, ha messo a rischio tutto il sistema in quanto l'innovazione ha ritmi forsennati, potremmo dire che è praticamente obsoleta nel momento stesso in cui viene perfezionata. Nei Paesi ad alto sviluppo le discipline scientifiche e tecnologiche la fanno da padrone perché orientate allo sviluppo economico, perché sono quelle che favoriscono un ingresso meno faticoso nel mondo del lavoro, ma se questo percorso viene scisso da un progetto educativo più ampio avremo individui assoggettati alle leggi dell'economia e della tecnologia con grave danno per la dimensione sociale e umana. Un'economia scissa dall'etica e dalla politica, in senso platonico, rischia di diventare un boomerang.

Una Università che cessa di essere Accademia abdica al suo ruolo sociale che è quello di trasferire non solo competenze, conoscenze, ma

un metodo di lavoro e di pensiero che accompagnerà il laureato per tutta la vita, indipendentemente da quello che deciderà di fare o non fare.

Non ritengo sia corretto insistere sull'idea che il sistema scolastico in genere e, dunque, anche l'università debba preoccuparsi di far crescere il pil; deve, invece, educare persone capaci di vivere in società democratiche, di vivere la democrazia, di far sentire la propria voce, di non lasciarsi manipolare da incantatori di serpenti, insomma un cittadino della *civitas*.

Negli ultimi decenni, grazie alle riforme che si sono succedute, si è consolidato un fenomeno che va nella direzione opposta: si formano i buoni tecnici richiesti dal mercato.

Una politica che non ha sostenuto lo sviluppo delle Università/Accademie andando in controtendenza rispetto ai Paesi più evoluti come la Germania che hanno superato la crisi economica proprio investendo nel rafforzamento delle Università. Inutile ricordare che in Italia sforniamo meno laureati del resto d'Europa e che quello che spendiamo nella ricerca è un terzo di quello che l'Europa ci chiede di spendere ed è molto meno di quello che spendono i Paesi con i quali esiste una competizione economica.

Sono informazioni che conoscete meglio di me e sapete anche bene che l'attuale sistema di valutazione è iniquo perché serve in modo strumentale a rafforzare le Università ricche con un meccanismo di premialità solo apparentemente oggettivo in quanto trascura il 'dettaglio' che la qualità di servizi e della stessa ricerca non può prescindere da ingenti risorse economiche.

Con questo sistema si finisce per finanziare chi ha già maggiori risorse. Chi ha concepito questo sistema ha ottenuto un duplice risultato: invocando la meritocrazia ha ottenuto il consenso che gli ha permesso di fatto di squilibrare il sistema senza inseguire il merito vero. Perché merita di più chi riesce a realizzare importanti risultati con risorse limitate rispetto a chi con l'abbondanza finanziaria addiuviene più semplicemente e con meno sforzo allo stesso risultato.

Soltanto nell'ultimo anno sono stati introdotti parametri che tengono conto dello squilibrio del pil e si è corretta la grave ingiustizia di valutare le Università come se appartenessero tutte allo stesso territorio, cosa fatta per cinque lunghi anni con danni pesanti al sistema meridionale.

L'Università di Bari, nella quale oggi ci troviamo per gli Stati generali, ha efficacemente sanato il bilancio tornando in parità con grandi sacrifici e con la perdita di oltre 500 docenti che non potranno essere rinnovati.

Appreziamo il lavoro svolto con competenza dal Rettore Antonio Uricchio ma non possiamo fare a meno di essere preoccupati per la perdita di capacità didattica subita. Questo risultato di bilancio ha aperto, infatti, una voragine sulle attività didattiche e sulle potenzialità dell'Ateneo che rischiano di essere compromesse per la mancata sostituzione dei docenti andati in quiescenza. Ricordiamo tutti il dramma delle Scuole di specializzazione in Medicina che, per la mancanza di docenti, sono state chiuse facendo perdere al territorio specializzazione, buona assistenza sanitaria e la capacità di specializzare validi medici di cui la regione ha bisogno. Così facendo importanti conoscenze vengono perse.

Il nostro Sistema universitario è molto impegnato nella terza missione, di cui il territorio ha grande necessità per svilupparsi più rapidamente, ma neppure questo aspetto ha avuto la giusta attenzione. Le Università sono un valore del territorio perché lo aiutano a svilupparsi molto più velocemente e come tali vanno curate e assistite.

La Regione ha investito e intende investire nell'Università. Abbiamo sostenuto l'internazionalizzazione, l'orientamento, i corsi innovativi, le summer school di tutte le nostre Università. Abbiamo realizzato un programma unico in Italia "*Future in Research*", che ha consentito a 170 giovani, dotati di dottorato, di fare un'esperienza di ricerca nelle Università per tre anni, realizzando un progetto di ricerca di interesse regionale e nel contempo migliorando i loro curricula per affrontare con maggiore capacità l'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN) e competere per i 1212 nuovi posti di ricercatori di tipo B che il Miur sta per bandire.

Abbiamo ora avviato un nuovo programma che chiameremo "*Research for Innovation*", la cui procedura è già partita con una richiesta alle Università di idee progettuali nell'ambito di macrotemi di interesse regionale.

Altri 170 dottori di ricerca avranno la possibilità di fare analogha esperienza nelle nostre Università preparandosi a competere a livello nazionale e internazionale.

Nella ricerca abbiamo sostenuto con i bandi “*Innonetwork*” e “*Innolabs*” attività di collaborazione tra il mondo della ricerca pubblica e le imprese, cercando così di dare spinta alle nostre imprese attraverso processi, prodotti e servizi, affinché riescano a espandersi in mercati sempre più competitivi incrementando e consolidando l’occupazione nella regione.

Comune denominatore di questi programmi è la creatività, ovvero la capacità di immaginare quello che non c’è, che accomuna tutti i ricercatori, scienziati e umanisti, e noi intendiamo coltivare questi talenti, con un occhio al PIL e una mano tesa a Platone.

Saluti istituzionali

Prof. Eugenio Scandale
Presidente dell'Accademia Pugliese delle Scienze

Autorità, Signore e Signori, consentitemi innanzitutto di porgere un caloroso saluto al Magnifico Rettore, prof. Antonio Uricchio, al Presidente della CRUI, prof. Gaetano Manfredi, al Direttore del Dipartimento sviluppo economico, innovazione, istruzione, formazione e lavoro della Regione Puglia, prof. Domenico Laforgia e agli illustri Relatori e al personale tutto dell'Università di Bari.

È per me un vero piacere, in occasione degli Stati Generali dell'Università degli Studi di Bari 2018, testimoniare e confermare la vicinanza dell'Accademia Pugliese delle Scienze, che mi onoro di presiedere, all'Università di Bari e di farlo nel palazzo dell'Ateneo, ove l'Accademia è stata ospitata sin dalla sua istituzione prima del trasferimento nella sede definitiva di Villa La Rocca, pregevole villa suburbana barese di fine '800, messa a disposizione dall'Università di Bari.

Sebbene l'Accademia, per tener fede al suo compito statutario di contribuire al progresso e alla diffusione della scienza e della cultura nella nostra regione, abbia stretto rapporti progressivamente più intensi con tutte le università pubbliche e con le istituzioni pugliesi che contribuiscono al progresso della scienza, uno speciale legame unisce l'Accademia all'Università barese.

Infatti, fondate nello stesso anno, il 1925, a pochi mesi di distanza l'una dall'altra, fin dall'inizio hanno armonicamente assunto il ruolo di centri di vita intellettuale, di ricerca, di elaborazione culturale: le prime pubblicazioni scientifiche prodotte da docenti dell'Università di Bari apparvero nel primo volume degli "Atti e Relazioni" dell'Accademia, pubblicato nel 1926.

Congiuntamente, hanno favorito l'emancipazione culturale e scientifica della regione sostenendo e alimentando lo sviluppo dell'attuale struttura policentrica del sistema universitario pugliese, nonché di quelli lucano e molisano.

Una comunità di intenti che nasce con la comune origine e si rafforza con la governance – il primo Presidente dell'Accademia prof.

Nicola Leotta (1925/1927) divenne Rettore dell'Università nel biennio 1927/1929 – consolidandosi nel tempo fino ai nostri giorni. Invero, i Rettori – Nicola Leotta e Luigi Ambrosi (1983/1995) – e i numerosi Presidi di Facoltà diverse dell'Università di Bari che sono stati Presidenti dell'Accademia o hanno fatto parte del suo Consiglio Direttivo hanno assicurato la particolare e costante assistenza, anche finanziaria, dell'Ateneo Barese e la continua condivisione e sostegno dell'Accademia al programma delle attività culturali e scientifiche dell'Università di Bari in tutti i settori disciplinari.

Lo stretto legame dei rapporti esistenti ha dato forza all'impegno concordemente profuso per meglio contribuire alla formazione culturale e scientifica delle nuove generazioni pugliesi e meridionali, il cui processo di crescita era stato rallentato dagli interessi avversi che avevano lungamente ostacolato la realizzazione della sede universitaria a Bari e in Puglia.

Nonostante la recente, in termini relativi, costituzione dell'Università di Bari e dell'Accademia Pugliese delle Scienze, poco meno di un secolo, e delle altre Università pugliesi, sono numerosi e frequenti sia i riconoscimenti scientifici ai componenti di queste istituzioni in tutti i settori disciplinari, sia gli incarichi di responsabilità in prestigiosi organismi direttivi, scientifici e organizzativi, regionali nazionali e internazionali, sia – devo dire con rammarico – i successi ottenuti in altri contesti dai nostri giovani laureati, che tuttavia dimostrano l'alta qualità della formazione offerta.

Tutto ciò consente di collocare le nostre istituzioni tra le sicure protagoniste della scena culturale nazionale e internazionale.

A questo proposito, ho il piacere e l'onore di riferire che nel corrente mese di gennaio 2018, con voto unanime sono stato eletto vice-Presidente dell'Unione Accademica Nazionale (UAN) con sede in Roma, succedendo al matematico prof. Carlo Sbordone, past President dell'Accademia Pontaniana di Napoli.

La nomina non premia il Presidente pro tempore, ma è un prestigioso riconoscimento dell'attività svolta negli anni dall'Accademia, consociandola alle 13 Accademie Scientifiche Italiane cui viene riconosciuto il carattere e le finalità nazionali, dalle più antiche – Accademia Pontaniana (1443), Accademia della Crusca (1583) e Accademia dei Lincei (1603) – fino alla nostra “giovannissima” Accademia Pugliese delle Scienze (1925).

Per concludere, osservo che gli Stati Generali dell'Università di Bari hanno luogo dopo gli Stati Generali delle Università, tenutisi a Roma nel novembre 2017, e consentiranno di contestualizzare il confronto al quadro locale e pugliese, come indica la partecipazione ai lavori dei Rettori della Università del Salento, del Politecnico di Bari e dell'Università di Foggia.

L'Accademia Pugliese delle Scienze è pronta a continuare a dare il suo contributo all'Università di Bari e al sistema delle Università pubbliche pugliesi, per il rilancio e il consolidamento dei lusinghieri risultati ottenuti, nella convinzione che oggi più che mai sia necessario uno sforzo comune, pur nel rispetto delle individualità, per competere a livello globale.

In tal senso, nel Consiglio Direttivo dell'Accademia sono presenti rappresentanti di tutte le Università pugliesi e di quella della Basilicata.

Sono convinto che le idee, gli input e le proposte che scaturiranno dalle relazioni svolte in questi Stati Generali e dalla successiva discussione, saranno un impulso importante per le decisioni future e serviranno a definire una visione condivisa come fondamento su cui far ripartire il confronto con soggetti e attori esterni all'Università.

Con questo auspicio, auguro a tutti noi un proficuo lavoro in questi due giorni di svolgimento degli Stati Generali dell'Università di Bari.

**SETTE ANNI DOPO LA
LEGGE 240/2010: IL SENSO
DI UNA RIFLESSIONE**



Meno burocrazia e più internazionalizzazione

Prof. Gaetano Manfredi

Presidente della CRUI

La Riforma Gelmini ha cambiato la struttura del sistema universitario italiano, accompagnata da un periodo di profonda trasformazione del ruolo dell'università all'interno del sistema globale e accompagnata anche da un momento di grave crisi economica dell'Occidente.

Questi tre aspetti vanno analizzati insieme per poter fare una valutazione approfondita di quello che è accaduto in questi sette anni e soprattutto per capire cosa bisogna fare in futuro e trovare nuove strade di sviluppo per il nostro sistema universitario.

L'università è cambiata non solo in Italia, ma nel mondo intero, perché le trasformazioni economiche e tecnologiche sono state così forti e veloci, che il ruolo della conoscenza è diventato sempre più centrale all'interno dello sviluppo economico di qualsiasi Paese.

Oggi si parla di un'economia basata sulla conoscenza. Quindi, i luoghi dove si sviluppano conoscenza, sapere e tecnologie sono centrali per lo sviluppo economico del Paese, laddove questi luoghi funzionano, ovvero sono in grado di attrarre talenti e risorse, sono in grado di creare un benessere collettivo perché la crescita economica determina anche un miglioramento della qualità della vita e del reddito dei cittadini.

Pensiamo alla grande crescita della Germania che ha saputo valorizzare il ruolo dell'università per far alzare il livello medio dei cittadini e far in modo di posizionare l'industria tedesca in un segmento più competitivo.

Un fattore importante da analizzare è il tempo. Noi stiamo vivendo in una società in cui i cambiamenti e l'innovazione sono sempre più veloci. Le aziende fanno ricerca nelle università ma anche produzione, infatti le università promuovono start up.

Un altro fattore è quello della globalizzazione che ci ha fatto vedere che esiste un mondo molto grande e ognuno di noi può stare in qualsiasi posto. La globalizzazione è un processo culturale perché le

persone sono abituate a vivere in qualsiasi posto del mondo. La conseguenza istantanea di questo aspetto è che la mobilità diventa un fattore determinante: viviamo in un mondo sempre più veloce, sempre più mobile all'interno del quale la conoscenza è un fattore di sviluppo socio-economico.

C'è concorrenza tra le diverse Università del mondo, infatti il numero dei nostri studenti che vanno all'estero è in aumento.

L'università deve fare molto di più di quello che faceva prima, perché prima la società si accontentava che l'università formasse professionisti e accademici. Oggi la società non si accontenta di ciò ma ci si aspetta che l'università sia un fattore economico ma soprattutto di trasformazione sociale. Questo ruolo è importantissimo nel Mezzogiorno perché laddove vi è una debolezza del capitale sociale, il ruolo dell'università diventa centrale.

L'università di oggi è in grado di far questo? In questi dieci anni vi è stato un cambiamento in positivo con la consapevolezza da parte della comunità accademica italiana che l'università questo ruolo deve svolgerlo. Le nostre università sono diventate molto più aperte e disposte a confrontarsi e a cambiare.

Le università italiane si sono adattate al cambiamento senza dimenticare la loro funzione principale. Dal punto di vista scientifico e didattico il nostro sistema universitario è molto competitivo. Laureati italiani hanno ruoli importanti all'estero. Il nostro sistema universitario possiamo definirlo europeo perché appunto in grado di competere in Europa.

La Riforma Gelmini ci ha aiutato perché ha snellito una *governance* che in passato era ingessata. La Gelmini ha introdotto alcuni principi importanti:

- il mandato a termine dei rettori
- il principio dell'accreditamento didattico, ovvero per fare un'offerta bisogna avere delle risorse adeguate
- il principio della valutazione, se vogliamo essere autonomi dobbiamo essere valutati
- l'organizzazione dei bilanci che ci consente di avere bilanci trasparenti.

Questi principi sono delle conquiste molto importanti per l'Università italiana, ma in questi dieci anni ci sono state anche delle

criticità, quali la riduzione degli investimenti nell'università e nella ricerca e il taglio del personale.

L'università italiana è piccola rispetto al contesto europeo, abbiamo appena un terzo dei ricercatori tedeschi; piccolissima dal punto di vista dell'investimento e il numero dei nostri laureati è estremamente basso rispetto alla media europea.

Un altro nostro grave problema è che la nostra Università è fatta di troppa burocrazia.

Vi è poi il grande tema dell'internazionalizzazione, perché non è mai esistita un'università non internazionale, infatti, gli studenti e i docenti provengono da diversi Paesi.

Le nuove sfide della Legge Gelmini

Prof. Vincenzo Zara
Rettore dell'Università degli Studi del Salento

Per analizzare in maniera esaustiva il quadro complessivo del sistema universitario nazionale alla luce della riforma Gelmini bisogna sottolineare il forte rapporto di collaborazione che si sta creando a livello regionale pugliese tra Istituzioni e in particolare tra l'Università del Salento e quella degli studi di Bari.

Solo ponendosi in un'ottica di sistema, infatti, è possibile affrontare congiuntamente le sfide che la società pone e rispondere alle esigenze presentate dagli studenti e dal mondo del lavoro. Testimonianza ne è il corso di laurea attivato quest'anno in Viticoltura ed Enologia, progettato ed erogato con i colleghi dell'Ateneo barese, e quello che sta per essere avviato il prossimo anno accademico: il nuovo corso di laurea in Scienze motorie e dello sport. Ovviamente perché il percorso formativo possa effettivamente partire le tappe sono complicate: saranno necessari il parere positivo del CUN, quello favorevole dell'ANVUR e ci saranno ulteriori passaggi intermedi prima di giungere all'accreditamento da parte del Ministero.

Volendo riflettere su quello che sta accadendo nel sistema universitario per quanto riguarda una delle missioni fondamentali dell'università, ossia l'offerta formativa - che è strettamente legata alla ricerca e ha dei riflessi anche sulla terza missione - occorre partire dalla legge Gelmini e dalla sua applicazione che è stata in grado di incidere in maniera significativa proprio sull'offerta formativa e sulle modalità con le quali la didattica viene progettata, erogata e valutata. Una delle novità introdotte è il passaggio ai dipartimenti dei compiti relativi alla didattica. I dipartimenti, infatti, fino al 2010 si sono occupati essenzialmente di ricerca, rapporti con l'esterno, terza missione. Dal 2011/12 in poi, con l'applicazione dei nuovi statuti, anche di didattica e di orientamento.

Questo importante cambiamento ha generato vari effetti nel sistema universitario nazionale.

Dal punto di vista qualitativo sono stati modificati i dipartimenti: quelli pre-Gelmini, infatti, sono diversi dai dipartimenti post-Gelmini,

e se prima del 2010 erano presenti 1600 dipartimenti universitari, oggi sono circa 800.

Questo dimezzamento è essenzialmente legato al fatto che è stato fissato un numero minimo di unità, pari a 35/40 professori e ricercatori, per costituire un dipartimento. Talvolta, a seconda delle dimensioni dell'università, si è fatto riferimento anche a basi numeriche più ampie. Le Facoltà, invece, che erano circa 500, sono state eliminate e si sono trasformate in qualche caso in strutture di raccordo o di coordinamento, assumendo varie denominazioni (in qualche caso sono state chiamate ancora Facoltà, nella maggior parte dei casi Scuole).

Dal punto di vista quantitativo, invece, nelle università piccole e medio-piccole il numero delle vecchie Facoltà corrisponde più o meno al numero dei nuovi dipartimenti. In questi casi, dunque, vi è stata quasi una trasformazione uno a uno.

La situazione cambia un po' negli atenei medi e significativamente in quelli grandi in cui il numero dei nuovi dipartimenti è stato superiore rispetto al numero delle originarie Facoltà. In qualche caso, come evidenziato da uno studio effettuato a livello nazionale da Giliberto Capano, il numero dei nuovi dipartimenti è stato raddoppiato rispetto a quello delle originarie Facoltà. Ciò ha comportato una polverizzazione dei poteri, prima concentrati nelle Facoltà, nei nuovi dipartimenti.

Ma oltre all'aspetto numerico occorre concentrarsi su come sono stati costituiti i dipartimenti. Da questo punto di vista c'è stata una situazione abbastanza diversificata ateneo per ateneo. Ci sono stati quelli che hanno preferito le aree CUN: i fisici con i fisici, i chimici con i chimici, i medici hanno avuto bisogno di più dipartimenti ma comunque sempre nell'ambito dell'area medica. In altri atenei è stata preferita una costituzione dei dipartimenti in funzione degli obiettivi multidisciplinari perseguiti nella ricerca: così i fisici sono andati con gli ingegneri, i matematici con gli economisti, ecc. In altri casi, invece, è stata scelta un'organizzazione dipartimentale coerente con l'offerta formativa erogata. Pensiamo, per esempio, all'area umanistico-sociale in cui sono stati, ad esempio, accorpati i settori delle lingue con quelli della letteratura e della sociologia.

Diverse sperimentazioni qualitative dei dipartimenti, quindi, in funzione degli obiettivi ritenuti prioritari; varie soluzioni dal punto di

vista numerico in funzione delle specifiche organizzazioni all'interno di ogni ateneo. Un aspetto, però, si è sviluppato e consolidato nel corso degli ultimi anni: una maggiore attenzione sulla qualità dell'offerta formativa. Il che significa che è stata rivolta maggiore attenzione alla progettazione e attivazione dei corsi di studio, alla valutazione e al monitoraggio fino all'accreditamento iniziale e periodico.

Ora l'obiettivo è gestire al meglio il percorso dell'offerta formativa, poiché si tratta di un processo multifattoriale che ha tanti elementi, prevede tante azioni, coinvolge tanti attori e ha differenti tempistiche. Tenere insieme tutti i pezzi in maniera coordinata e produttiva non è facile: la progettazione con l'erogazione in qualità insieme alla presenza di attori che sorvegliano e coordinano questo processo; un monitoraggio molto attento per migliorare la qualità; un sistema di assicurazione della qualità che preveda varie azioni, tra loro connesse, tra cui quelle proprie del presidio della qualità, del nucleo di valutazione, della commissione paritetica docenti-studenti, del gruppo di riesame, del comitato di indirizzo ecc.

Quindi, oltre a parlare di modernizzazione dell'offerta formativa e di modifica delle classi di laurea triennali, magistrali e dei settori scientifico-disciplinari – tutti elementi che caratterizzano l'offerta formativa – è anche importante tenere insieme i fattori che la caratterizzano perché il processo di gestione della stessa sia effettuato al meglio.

Per essere competitivi in un contesto globale è fondamentale gestire opportunamente quello che si vuole offrire, poiché oggi lo studente che intende iscriversi a un determinato percorso formativo non ha problemi di mobilità, anzi preferisce studiare all'estero piuttosto che nel proprio Paese poiché questo gli consente maggiori opportunità.

Gestire al meglio significa, quindi, fare riflessioni razionali, valutare ciò che è importante a livello locale per i singoli atenei, ognuno con le proprie specificità, oltre che coordinare in maniera efficace gli attori e le tempistiche, in modo tale che ci sia un percorso logico e ordinato di azioni che mirano a migliorare la qualità.

Talvolta, l'offerta formativa si piega agli adempimenti. Il sistema di assicurazione della qualità consente o dovrebbe consentire all'università di raggiungere i propri obiettivi senza compiere azioni solo in funzione del soddisfacimento di meri adempimenti.

L'università deve avere il coraggio di invertire l'ottica e quindi capire quali sono i fini e gli strumenti per raggiungere determinati obiettivi. Quindi, nel momento in cui si discute di organizzazione e di gestione della struttura si dovrebbero collocare i tasselli al posto giusto e avere chiare le finalità da perseguire. Così come quando si parla di qualità non esiste la "qualità assoluta", ma un percorso di miglioramento progressivo che consente di avvicinarsi sempre più ai risultati programmati.

Nel percorso di miglioramento della qualità dell'offerta formativa sono fondamentali due aspetti: la "coerenza esterna", cioè un'offerta formativa che risponda con efficacia ai bisogni della società; la "coerenza interna", che è tutto ciò che prevediamo in un percorso formativo: gli insegnamenti, le attività tutoriali, i tirocini, gli stage. Quindi, obiettivi qualitativamente validi, coerenti con l'analisi della domanda di formazione, e attività formative altrettanto coerenti con il raggiungimento di quegli obiettivi.

Insieme alla coerenza interna ed esterna è importante che le richieste del MIUR e dell'ANVUR per la progettazione di un percorso formativo siano legate tra loro da un filo logico, per dare un significato a ciascuna delle azioni.

Anche quando si parla di internazionalizzazione, e quindi dell'offerta di corsi di studio erogati in lingua inglese, oppure che rilasciano nuovi titoli in collaborazione con le università estere, è importante considerare la dimensione internazionale di quel corso di studio, che significa avvicinarsi a un contesto internazionale ampliando gli obiettivi formativi, creando un bacino internazionale di studenti e di docenti.

Talvolta cambiare la lingua è importantissimo in quanto la lingua veicolare è lo strumento per potersi comprendere, soprattutto nel caso in cui la *classroom* sia costituita da studenti provenienti da vari Paesi.

Questo, però, rappresenta solo il primo passo verso un cambiamento sostanziale dell'offerta formativa, cambiamento che richiede un approccio di più ampio respiro per promuovere un efficace miglioramento dei corsi di studio: è necessario, infatti, interfacciarsi e ragionare con l'esterno senza limiti, né barriere. L'esterno può essere territoriale, nazionale, internazionale; ciò che conta è che sia qualitativamente valido e rappresenti il frutto di una progettazione razionale e coordinata, che abbia tenuto conto delle necessità degli

stakeholders, ma al contempo abbia offerto il massimo in termini di competenze didattiche e scientifiche.

Il concetto della coerenza esterna, cioè il fatto che l'offerta formativa sia coerente con l'analisi della domanda di formazione, è stato recentemente molto enfatizzato. Ma, nel momento in cui vengono costituiti i comitati di indirizzo congiunti (università-referenti del mondo del lavoro) è importante non appiattirsi in maniera passiva su quello che l'esterno chiede. L'università deve ragionare alla pari con il mondo del lavoro in maniera tale che l'offerta formativa dipenda dalla domanda di formazione ma sia anche in grado di concorrere al miglioramento di quella domanda. Un comitato di indirizzo in cui veramente si effettui un'operazione congiunta su quello che l'università davvero vuole e può offrire in un'ottica di miglioramento prospettico dei profili professionali che saranno formati.

La legge Gelmini 240, spostando l'asse della didattica sui dipartimenti, ha posto nuove sfide, generando anche nuove opportunità. L'importante è svolgere al meglio questi nuovi compiti, in pieno raccordo con le strutture decisionali centrali dell'università, al fine di ottenere risultati proficui in ogni singolo dipartimento e per ogni percorso formativo attivato.

Più investimenti su formazione e ricerca

Prof. Gianfranco Viesti
Docente di Economia dell'Università di Bari

In un breve scritto apparso qualche giorno fa sul suo blog sul “New York Times”, il Premio Nobel per l’Economia Paul Krugman si interrogava sui fattori che determinano il successo, nel tempo lungo, delle città e delle regioni. Ogni storia è diversa, e pesano tante circostanze; ma due sono, a suo giudizio, gli elementi sempre presenti nelle vicende di città e regioni che sono riuscite a conquistare e a mantenere nel tempo una buona posizione competitiva e un buon livello di reddito per i propri cittadini: la capacità di accogliere e integrare immigrati; la presenza di una istituzione universitaria. Già sul primo punto ci sarebbe molto da riflettere. Ma anche il secondo appare di grande importanza, alla luce delle vicende del nostro Paese. Nel tempo, il contributo che una università dà allo sviluppo economico della città e della regione in cui è insediata è fondamentale: attraverso l’insegnamento (e quindi una cittadinanza più colta e una forza lavoro più qualificata), la ricerca, sia di base che applicata a questioni specifiche, l’interazione con il territorio e le imprese.

Questa riflessione vale moltissimo per le città e le regioni dell’Europa a un livello intermedio di sviluppo, e quindi per il Mezzogiorno: solo investendo in formazione, in conoscenza e in ricerca possono essere in grado di sviluppare un’economia diversificata e sana, in grado di tenere testa alla concorrenza dei paesi emergenti e di offrire lavoro ai propri giovani. Il potenziamento dell’istruzione universitaria, e delle istituzioni a esse dedicate, dovrebbe quindi certamente rappresentare un’assoluta priorità nelle politiche per il Mezzogiorno.

Ma da dieci anni a questa parte sta avvenendo esattamente il contrario. È in atto una politica complessivamente volta a marginalizzare il sistema universitario del Sud. È per molti versi poco visibile, perché non è stata mai esplicitamente annunciata; non è stata votata dal Parlamento, ma promossa con atti regolamentari e voti di fiducia di maxi emendamenti governativi; è stata scritta non dai rappresentanti politici ma da ministri tecnici, dirigenti ministeriali,

consulenti della Presidenza del Consiglio, Commissari – nominati – dell’Agenzia di valutazione.

E si è concretizzata in una miriade di disposizioni assai complesse, di cui questo giornale si è più volte occupato in passato, la cui comprensione sfugge spesso agli stessi addetti ai lavori, e del tutto ai cittadini: il taglio dei fondi, il crescente peso del privato nel finanziamento, il fortissimo aumento delle tasse universitarie (90% al Sud negli ultimi dieci anni), l’esiguità e la distorsione territoriale del diritto allo studio, le modalità di costruzione del costo standard utilizzato per una parte del finanziamento, la definizione di una cosiddetta quota “premiale” assolutamente discutibile e variabile, il ricorso alla valutazione della qualità della ricerca costruita appositamente per differenziare il sistema come una verità rivelata, le politiche di reclutamento (collegate alle tasse e quindi al reddito delle famiglie), l’allocazione dei nuovi ricercatori, la soppressione dei dottorati, l’invenzione dei “dipartimenti di eccellenza”. E l’elenco potrebbe continuare.

Il punto è questo: le università del Sud hanno, ancor più di quelle del resto del Paese, e come tante istituzioni pubbliche, necessità di miglioramento, ad esempio, nel reclutamento e nell’offerta didattica. Ma la politica in corso non mira a questo. Non mira a rafforzare chi per alcuni versi (ma il condizionale è d’obbligo su non pochi dati) sarebbe più indietro. L’esempio migliore sta nell’ultima legge di bilancio, con cui i nuovi ricercatori vengono attribuiti assai più alle università che sono ritenute già “forti” e assai meno a quelle che invece dovrebbero recuperare.

Ridisegna così il sistema universitario, come è stato autorevolmente teorizzato da un ex Primo Ministro, in una “serie A”, tutta concentrata in alcune città del Nord e in una “serie B” al Centro-Sud. Tende a farlo somigliare più al modello inglese (con poche sedi ottime, spesso per gli studenti più abbienti, e altre più modeste) che a quello tedesco, che mira a una elevata qualità in tutte le città e tutte le regioni.

E in questo quadro, voci autorevoli ma decisamente stonate, come quella del Presidente dell’Agenzia Anticorruzione Cantone, arrivano a sostenere che alcune sedi del Sud sono “zavorre” che occorrerebbe eliminare. Se vi sono misure pensate per sostenere il Mezzogiorno, come un fondo dedicato nel finanziamento di nuovi progetti di ricerca, sembrano rimedi peggiori del male: i fondi verranno infatti allocati a

patto che i progetti degli universitari meridionali siano promossi solo con altri universitari meridionali. Una riserva indiana.

Il tema è molto tecnico. Ma allo stesso tempo squisitamente politico. Sarebbe adatto per la campagna elettorale: per valutare le proposte dei diversi schieramenti non su questa o quella norma, ma sugli obiettivi di fondo.

Come organizzare il sistema nazionale dell'università, all'inglese o alla tedesca? Che fare delle università del Sud, chiuderle o metterle, soprattutto grazie a nuove risorse umane, in condizioni di rafforzarsi? Come e quando, visto che i meccanismi messi in atto producono effetti a cascata?

Le domande, in fondo, sono semplici. Le conseguenze delle risposte sono decisive per il Mezzogiorno. Che, non dimentichiamolo mai, è l'area europea con la più bassa percentuale di laureati sulla popolazione giovane e in cui si investe sull'università meno di un terzo, procapite, di quanto si faccia nell'ex Germania Est.

E che per questo ha un bisogno fortissimo di investimenti di qualità sulla formazione dei cittadini, sulla ricerca, sul trasferimento tecnologico.

La Legge 240

Dott. Edoardo Renna

Dirigente sindacale dell'Università di Bari

Otto anni fa la Ministra Maria Stella Gelmini presentò la Legge 240 (Riforma dell'Università), a tutti nota come Riforma Gelmini. Secondo la sua promotrice, la Riforma avrebbe spalancato “le porte e le finestre delle università ai giovani, ai giovani ricercatori e ai giovani studiosi”.

Un'affermazione che purtroppo, ma lo sapevamo e lo abbiamo detto da subito, non ha trovato nessun riscontro nella realtà dei fatti e per capirlo sono sufficienti pochi dati storici, come il numero di iscritti e immatricolati all'università che passa da 1,8 milioni (quasi 295.000 immatricolazioni) nel 2009/10 a 1,6 milioni (260.000 immatricolazioni) nel 2015/16 (Dati Ufficio statistico del Miur).

La situazione non cambia se poi rivolgiamo la nostra attenzione ai “giovani ricercatori”: infatti, nel corso di questi ultimi anni, le università hanno perso, a seguito di pensionamento, circa 14.000 unità di personale fra docenti e ricercatori, che sono stati sostituiti da 2.000 ricercatori a tempo determinato di tipo B e 3.000 di tipo A, a causa anche del blocco del turn-over e della drastica riduzione di risorse. Per l'esattezza i ricercatori di tipo A, per i quali ricordiamo che non esiste nessun meccanismo di stabilizzazione, aumentano molto rapidamente a partire dal 2011 fino al 2015. Mentre per quanto riguarda i ricercatori di tipo B, per i quali è invece previsto un meccanismo (il cosiddetto *tenure track*) che potrebbe garantirne la trasformazione in professori associati, il loro numero cresce molto timidamente fino al 2015, per poi avere un rapido aumento nel 2016, grazie a una norma della Legge finanziaria 2015, il cosiddetto “Piano straordinario RTDb”, grazie al quale vengono forniti alle università fondi aggiuntivi per il reclutamento. Ma ancora più triste è il destino di chi ha un contratto di assegno di ricerca. Parliamo di 14/15 mila assegnisti di ricerca attivi: di questi, secondo alcune proiezioni nel 2014, ben il 90% è destinato a essere espulso dalle Università.

Possiamo, dunque, fare una breve considerazione sulla sproporzione tra il numero di assegnisti di ricerca e quello dei ricercatori a tempo determinato. Si tratta di un fenomeno, in realtà, che

ha delle semplici spiegazioni, cioè, l'attivazione di un assegno di ricerca non richiede all'Ateneo di “spendere” punti organico, inoltre, un assegno di ricerca costa per un anno circa la metà di quanto costa un RTDa. In definitiva, anche se la figura dell'assegnista non è utile ai fini del raggiungimento dei cosiddetti “requisiti minimi”, considerate le limitazioni finanziarie e assunzionali, è evidente che un Ateneo non ha un particolare vantaggio nel reclutare un RTD rispetto a un Assegnista. Sono numeri che raccontano di una Riforma che mentre a parole dichiarava la guerra alla fuga dei cervelli, nei fatti ha prodotto una generazione di studiosi precari con ben poche speranze per il futuro.

Davvero una Riforma per i giovani e il lavoro! Con un pochino di ottimismo, però, va comunque detto che stiamo assistendo a una leggera inversione di tendenza, sia per quanto riguarda il finanziamento che per quanto attiene alle possibilità di reclutamento.

Esiste un altro aspetto della Riforma che però non può essere dimenticato. Sto parlando di tutti i cambiamenti che la Gelmini ha introdotto nelle Università e poi obbligatoriamente riportati nei nuovi statuti. Pensiamo al ridimensionamento della composizione di Senato e Consiglio, alla non rieleggibilità del Rettore, al ridimensionamento obbligato delle strutture attraverso la cancellazione delle facoltà e ai criteri di afferenza scientifica. Tutte modifiche imposte che hanno cambiato la struttura dell'Università. Certamente, alcune cose, tipo la razionalizzazione dei corsi di laurea, andavano fatte e hanno reso il nostro sistema universitario più simile a quello di altre realtà europee. Tuttavia, se a tutto questo si aggiunge il pesante taglio al FFO, il controllo sul reclutamento e altro, ci accorgiamo che si tratta di un progetto globale che vuole bloccare la tanto contestata autoreferenzialità degli Atenei, sostituendolo con un sistema “autonomo-controllato” nella struttura organizzativa.

Sempre nell'ambito del riassetto della *governance* di Ateneo, viene previsto, anzi normato, l'inserimento di una competenza manageriale fra gli Organi dell'Università. Nella composizione del CdA, ad esempio, vengono inserite “candidature individuate, tra personalità italiane o straniere in possesso di comprovata competenza in campo gestionale non appartenenti all'Ateneo”, nel tentativo di importare, nel sistema universitario, le modalità di funzionamento proprie del settore privato.

Semberebbe che la Gelmini, o chi per lei, abbia avuto l'idea di trasformare la direzione degli Atenei attraverso l'uso di Consigli di Amministrazione cosiddetti "all'americana", guidati dalla mentalità del prodotto di eccellenza un po' come la Ferrari o le firme dell'alta moda. In questa logica aziendale la parola d'ordine è diventata "attrarre risorse finanziarie dall'esterno".

Quindi gli Atenei, nel complesso, e i docenti singolarmente hanno dovuto impegnare le proprie energie, per un verso a compiacere finanziatori esterni e per altro verso a farsi una sfrenata concorrenza reciproca, tentando in questo modo di compensare i finanziamenti ordinari sempre più scarsi.

Rischiando così di portare l'università a tradire la sua missione primaria, cioè essere luogo di discussione e costruzione della società futura per diventare, invece, un "laboratorio tecnico" che risponde ad aziende e mode.

La ricerca del risultato immediato rischia di trasformare persino la figura dello *studente* trattandolo come fosse un *cliente* o, meglio, un *consumatore* che si muove nell'università non più per seguire un percorso di partecipazione e di formazione culturale, ma come una matricola che paga le tasse (e nemmeno troppo basse) e quindi pretende un servizio che garantisca un ritorno quantificabile (in voti, ma soprattutto in crediti formativi) e la "certezza" della prospettiva di lavoro.

Sempre parlando della nuova *governance* va evidenziata la figura del Direttore Generale (al posto del Direttore Amministrativo) che, "sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di amministrazione, è incaricato della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, nonché dei compiti, in quanto compatibili, di cui all'articolo 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165".

Una scelta supportata dalla volontà di porre anche il personale tecnico amministrativo in una visione privatistica e aziendale con a capo un manager che ne deve moltiplicare l'efficienza e la qualità.

E vediamo ancora l'attribuzione al Nucleo di Valutazione, fra le altre competenze, ha "le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale". Appare quindi evidente la stretta connessione fra l'operato dei Ministri Gelmini e Brunetta. Ne

deriva che la condizione di questi anni del Personale tecnico amministrativo non può essere vista se non ponendo in connessione provvedimenti diversi.

Ma per parlare del Personale tecnico amministrativo bisogna prima chiarire alcuni concetti. Quasi sempre dire “Università” significa corpo docente e ricercatore da una parte e corpo studentesco dall’altro. Ma tra questi due gruppi fondamentali vi è una struttura intermedia che, con la sua operosità quotidiana nelle attività giuridiche, contabili, economiche, ingegneristiche, informatiche consente che il motore della macchina vada “a pieni giri”. Il personale TA costituisce il *primo presidio* che incontra le istanze di efficienza, trasparenza e responsabilità che provengono dai cittadini. Senza i *cd. uffici e i cd. operatori tecnico-amministrativi* non sarebbe neppure concretamente realizzabile quell’autogoverno del personale docente, che, seppur mortificato dalla Legge 240, è ancora la base dell’autonomia didattica e di ricerca delle Università. Il profilo di questa categoria, in questi anni, è molto cambiato, la sua incidenza si è accresciuta, non solo negli organici ma anche nelle funzioni sempre più specialistiche, settoriali e complesse. Le funzioni espletate sono sia di carattere “diffuso”, comune anche ad altre pubbliche amministrazioni, sia di carattere “specialistico” ovvero connesse alla specificità della corposa legislazione universitaria e non va dimenticato che nel tempo sono aumentati i *cd. stakeholders* esterni come ad esempio: *Aran, Anvur, Avvocatura dello Stato, Agenzia delle Entrate, Consip, Cineca, Comuni, Corte dei Conti, Enti previdenziali, Fondazioni, Ministeri, Province, Regioni, SSN* e tanti altri. In questo quadro il personale ha affrontato uno schizofrenico mutarsi della legislazione, con un eccesso di nuove leggi, circolari e linee guida. Questo flusso continuo di norme si è abbattuto sull’ordinamento universitario, ed è stato affrontato da un apparato tecnico e amministrativo sempre più competente, sempre più capace, sempre più efficiente, che però ha sofferto contemporaneamente di un forte ridimensionamento e di un generale invecchiamento dei suoi organici a seguito di un blocco del *turn over* per esigenza di contenimento della spesa pubblica.

Nonostante il moltiplicarsi di nuovi compiti e funzioni, i livelli retributivi del comparto universitario rimangono molto, troppo contenuti, aggravati dalla decennale carenza di rinnovo dei CCNL che solo ora pare destinata a chiudersi anche se vedremo come.

I limiti di finanza pubblica, in alcuni Atenei, compreso il nostro in questi anni, hanno mortificato e mortificano ancora pesantemente il salario accessorio del personale. Mentre i compiti, le funzioni e gli adempimenti aumentano in modo esponenziale il salario tabellare e il salario accessorio tendono ad avere ormai livelli troppo bassi. Probabilmente fra i più bassi del Pubblico Impiego.

Ci piacerebbe se negli Statuti fosse sempre inserito un piccolo comma che dica espressamente che l'Università riconosce la professionalità del PTA e il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

I Rettori cambiano, i Direttori Generali cambiano, i vertici degli organi collegiali di indirizzo politico cambiano, ma il Personale resta a garantire la continuità dell'azione amministrativa.

**EFFICIENZA FINANZIARIA
E STRATEGIE
DI BUON GOVERNO**



Più ossigeno alle Università del Sud

On Vito De Filippo
Sottosegretario di Stato del Miur

Da un anno a questa parte, in veste di Sottosegretario all'Istruzione del Governo Gentiloni, insieme alla Ministra Fedeli, oltre che della scuola abbiamo voluto affrontare seriamente il problema della governance anche del comparto universitario, soprattutto prestando maggiore ascolto alle parti interessate, la Crui piuttosto che le associazioni studentesche.

Dal 2008 la politica ha spesso e quasi esclusivamente utilizzato la scuola e l'università come luogo di citazioni e non di azioni necessarie, come per esempio insistere sul finanziamento alla ricerca o sull'investimento nell'edilizia universitaria.

Sicuramente gli anni 2016/2017 sono stati in controtendenza rispetto a un periodo di stretta ai finanziamenti destinati a scuola e università da parte dello Stato, poiché con l'adozione del costo standard perequato e i finanziamenti ai dipartimenti di eccellenza con il Decreto De Vincenti soprattutto le istituzioni universitarie meridionali sono state avvantaggiate, consentendo a queste di migliorare le proprie performance.

Questa la considero un'operazione storica, perché dal 2008 la Legge 240 si è fatta portatrice di una sorta di operazione nordista privatista che ha mortificato le Università del Sud.

La nuova politica dei costi standard e degli strumenti di perequazione dell'FFO, invece, è stata una nostra strategia vincente a favore delle regioni del Mezzogiorno, che dà maggiore respiro e più possibilità di azione e di miglioramento delle proprie performance, sulle quali già molti atenei meridionali stanno attestando buoni risultati.

Oggi che siamo tornati a un segno positivo per quanto riguarda le risorse finanziarie, occorre proporre però un Piano per le università meridionali che dia un segnale forte al superamento dei divari geografici e risulti un'operazione di contrasto alla desertificazione giovanile al Sud.

Concludendo, i nuovi criteri perequativi di distribuzione dei finanziamenti, un maggiore ascolto e un più alto livello di concertazione, dunque, le parole chiave per dotare il nostro Paese di un sistema di formazione e di ricerca sempre più all'altezza e adeguato alle continue e mutevoli sfide che il mondo ci pone di fronte.

Lo stato dei conti pubblici

Prof. Carlo Cottarelli

Direttore dell'Osservatorio sui Conti Pubblici

Università Cattolica di Milano

Solo in un settore non bisogna fare tagli ed è quello della Pubblica Istruzione, se ci sono sprechi occorre eliminarli e se ci sono risorse si devono investire nello stesso settore. L'unica spesa pubblica correlata alla crescita è proprio quella della Pubblica Istruzione.

L'Osservatorio sui Conti Pubblici italiani è stato creato per garantire la trasparenza dei conti pubblici e per discutere su alcuni problemi, quali tasse e debito pubblico troppo elevati.

Le cause della crisi del 2011 sono collegate innanzitutto al fatto che in Europa non c'erano strumenti per condividere il rischio tra i Paesi colpiti. Dunque, il Paese in crisi economica veniva lasciato da solo.

La seconda conseguenza è che vi è stata una divergenza con l'andamento dei conti dell'estero dei vari Paesi perché in alcuni Stati le cose andavano molto bene, come in Germania, altri invece si indebitavano sempre più perché esportavano molto meno di quanto importavano, ad esempio la Spagna, l'Italia, la Grecia e il Portogallo.

Pensiamo ad esempio alla divergenza tra il debito pubblico italiano e quello tedesco. Il nostro ha smesso di aumentare, ma anche quello tedesco si sta riducendo. Il fatto che vi siano delle divergenze nei conti pubblici fa indurre a pensare che per risolvere i problemi economici bisogna uscire dell'Euro. Diversi partiti sostengono che l'Italia starebbe meglio senza l'Euro perché affermano che le politiche di austerità europee non vanno bene per la nostra nazione.

In realtà, se osserviamo i conti pubblici dal 2012 in poi, l'austerità non c'è stata. Misurando la differenza tra le entrate e le spese dello Stato al di là degli interessi otteniamo delle risorse che servirebbero per pagare gli interessi. Questo si chiama *avanzo primario* che nel 2017 si è ridotto dell'1,7% del pil. Invece di migliorare si è ridotto, anche se l'Italia continuava a promettere di raggiungere un avanzo primario del 4% nel 2018.

Adesso, l'obiettivo da raggiungere è il 2%, quindi, come possiamo notare, l'austerità non c'è stata. La riduzione dell'avanzo primario è stata determinata non dall'aumentare delle spese, ma vi è stato un taglio alla coesione fiscale

L'Osservatorio sui Conti Pubblici ha chiesto ai diversi partiti di indicare in maniera numerica il totale delle tasse che saranno pagate nei prossimi 5 anni, la spesa che sarà effettuata, il totale del deficit, l'avanzo primario, il debito pubblico e un ipotetico aumento del pil. Risposte complete sono giunte da Forza Italia, Energie per l'Italia e +Europa. La maggior parte dei partiti, tra cui i 5 Stelle e Liberi Uguali affermano che se si aumenta il deficit, l'economia cresce di più e si riduce il rapporto tra debito pubblico e pil. Altri partiti preferiscono mantenere lo status quo, il che vuol dire comunque violare le regole europee relative all'aumento dell'avanzo primario.

I Paesi che hanno ridotto in passato il debito pubblico sul pil sono nove. Quello che è andato più veloce di tutti è stata l'Irlanda.

Forza Italia promette una riduzione del debito a una velocità pari alla più rapida che sia mai stata osservata negli ultimi trent'anni. L'Irlanda è riuscita a fare questo in un periodo in cui cresceva dell'8%.

Efficienza finanziaria e strategie di buon governo

Avv. Federico Gallo

Direttore generale dell'Università di Bari

Due sono gli aspetti rilevanti da tenere in considerazione quando si parla di Istituzione universitaria.

Il primo aspetto è la complessità della gestione. Gli Atenei, infatti, sono organizzazioni particolarmente complesse per due ordini di motivi: l'interrelazione tra i vari Organi che co-partecipano ai processi decisionali e concorrono alle scelte e alla *governance*; per le attività di servizio che, oltre a quelle tradizionali agli studenti, spaziano oggi dall'orientamento alla mobilità internazionale, all'inserimento lavorativo, alla contrattualistica, alla gestione dei finanziamenti finalizzati. Il secondo aspetto riguarda la criticità delle risorse economiche e la numerosità dei vincoli di spesa.

Le risorse finanziarie, necessarie per mantenere e rinnovare il capitale umano e strutturale al fine di attivare i processi produttivi, oggi si rivelano sempre più di difficile reperimento poiché il finanziamento pubblico è insufficiente e le Università non sono attrezzate ad attingere a canali differenti. Per di più le risorse finanziarie subiscono numerosi vincoli. Per citare solo alcuni esempi:

- spese per l'acquisto, la manutenzione, il noleggio e l'esercizio di autovetture (spesa non superiore all'80% nel 2009)
- spese per relazioni pubbliche, convegni, mostre, pubblicità e di rappresentanza (spesa non minore del 20% nel 2009, deroga recente per convegni organizzati dalle Università per fini istituzionali);
- spese per sponsorizzazioni (vietate);
- spese per assunzioni di personale a tempo determinato (il limite è 50% nel 2009); turnover del personale sia docente che amministrativo.

Inoltre, i vincoli vengono applicati su base storica, generando evidenti sperequazioni. Il contenimento di determinate spese, commisurato per ogni ente alla somma spesa nel 2009, danneggia quelli che avevano speso di meno, e che invece potrebbero averne più

bisogno, a vantaggio di quelli che avevano speso con generosità e forse in eccesso.

Nell'Università di Bari nel 2010 si è registrato un presunto disavanzo di bilancio di circa 52 milioni di euro. Le cause sono state:

1. pesanti riduzioni del Fondo di finanziamento ordinario (si passa da 217.457.214 euro nel 2008 a 184.773.796 nel 2015);
2. i rimborsi al Bilancio dello Stato, imposti dalle norme che si sono succedute in materia di contenimento della spesa pubblica;
3. l'infruttuosità dei reiterati tentativi di vendita di taluni cespiti immobiliari, sui quali in larga parte il piano di rientro era incentrato;
4. un non adeguato monitoraggio della condizione economico-finanziaria complessiva dell'Ateneo.

Nel 2012 si è registrato un presunto disavanzo di bilancio di circa 32 milioni di euro.

Per risolvere tale situazione sono state adottate alcune "ricette" strutturali:

- Un piano di Rientro e di Rilancio. Cioè l'Ateneo nel settembre 2014 si è dotato di uno strumento strategico per il rafforzamento delle misure di contenimento della spesa per il triennio 2014-2016, individuando anche una pluralità di strumenti per poter procedere alla modifica dei regolamenti e della struttura organizzativa. Viene inoltre superata la logica che aveva ispirato il Piano precedente, fondato prevalentemente sulla politica di alienazione dei beni immobili e sono state individuate misure di più largo respiro.
- La valorizzazione del Capitale Umano. Cioè la realizzazione di un nuovo modello organizzativo che mette in atto le cosiddette attività di supporto, alle quali compete appunto il supporto alle attività operative formative, di ricerca, di trasferimento di tecnologie e competenze, di servizio, tradizionalmente individuate nelle funzioni di gestione del personale, gestione economica, gestione tecnica, gestione informatica e gestione finanziaria.
- Il Piano Integrato. Cioè un documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto delle strategie relative alle attività istituzionali e alla programmazione delle risorse economico-finanziarie. In questa prospettiva, il Piano Integrato è un atto di governo dell'Ateneo, la

cui responsabilità non è solo formalmente in capo al Consiglio di amministrazione, ed è un documento non burocratico e non adempimentale perché inserito integralmente all'interno di una programmazione di più ampio respiro che coinvolge sia il corpo docente, sia il personale tecnico-amministrativo. Si passa da un approccio per *output* (insieme delle attività ordinarie e ripetute dell'amministrazione osservabile attraverso i suoi prodotti tipici) a un approccio per *outcome* e impatto (capacità delle università di relazionarsi dinamicamente con il mondo esterno in modo reciprocamente vantaggioso, duraturo e sostenibile). Questo documento favorisce la “tensione” al miglioramento della qualità (diffusa in tutte le attività istituzionali), dalla formazione alla ricerca, al trasferimento di tecnologie e competenze, ai servizi e alle stesse attività amministrative.

- L'introduzione della contabilità economico-patrimoniale (CO.EP) in sostituzione della contabilità economico-finanziaria (CO.FI). Cioè la CO.EP consente di monitorare contemporaneamente i tre aspetti fondamentali della vita di un'organizzazione: stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario. La CO.FI, invece, si focalizzava quasi esclusivamente sulla verifica dell'equilibrio finanziario.

Tra le “ricette” mirate alla chiusura dei contenziosi storici ricordiamo:

- la risoluzione del contenzioso ultraventennale sull'inquadramento retributivo degli ex lettori e applicazione dell'art. 26 comma L. 240/10 attraverso il riconoscimento di un assegno *ad personam*, su base annua, pari mediamente a 8.500,00 euro e pagamento degli arretrati a favore di 22 ex lettori destinatari di sentenze munite di formula esecutiva (circa 4,5 mln di euro)
- i riconoscimenti retributivi e previdenziali agli “ex tecnici laureati” divenuti Ricercatori confermati ex L. 4/99. La Consulta ha dichiarato illegittimo l'art. 103 terzo comma del DPR 11 luglio 1980, n. 382, nella parte in cui non veniva riconosciuta ai ricercatori universitari, all'atto della loro immissione nella fascia dei ricercatori confermati, per intero ai fini del trattamento di quiescenza e previdenza e per i due terzi ai fini della carriera, l'attività effettivamente prestata nelle Università in qualità di tecnici

laureati, con almeno tre anni di attività di ricerca (arretrati retribuiti che non erano stati corrisposti al personale avente titolo per il periodo ante 2008 per circa 4,9 mln di euro a seguito della sottrazione di atti transattivi, che, peraltro, hanno consentito all'Ateneo un risparmio di circa 300mila euro). Sono stati retribuiti 109 docenti

- la chiusura della verifica MEF sul Fondo di trattamento accessorio. Cioè è stata portata a compimento nel settembre 2016 la vicenda legata alla verifica amministrativo-contabile del MEF presso Uniba nel periodo luglio-ottobre 2012; la verifica aveva interessato la spesa complessivamente sostenuta nel periodo 2000-2013 per il pagamento del trattamento economico accessorio e per le progressioni economiche del personale tecnico-amministrativo (PTA)
- l'attuazione del Lodo arbitrale sul trattamento economico del personale universitario in convenzione con l'AOU Policlinico di Bari per il periodo 2000-2015.

Le "ricette" mirate invece alla razionalizzazione delle spese/costi sono state:

- la razionalizzazione e riqualificazione degli immobili e quindi l'eliminazione dei contratti di affitto passivo, l'adesione a INVIMIT, Fondo immobiliare chiuso denominato "i-3 Università"
- la riduzione degli enti e società partecipate
- la razionalizzazione del parco automezzi
- la razionalizzazione delle utenze telefoniche
- la creazione del cruscotto direzionale per un migliore utilizzo delle banche dati
- la razionalizzazione dell'utilizzo delle ore di straordinario del PTA
- l'elaborazione del Piano dei fabbisogni assunzionali per profili professionali (applicazione del D.Lgs 75/17).

Il sistema universitario sta cambiando grazie a quelli che vengono definiti segnali virtuosi di allocazione delle risorse, ovvero l'introduzione da parte del MIUR degli indicatori finanziari (IPS, ISEF, indebitamento) come vincoli minimi che gli Atenei devono rispettare per poter accedere alle quote premiali del FFO. Questi

rappresentano un efficace incentivo a comportamenti più virtuosi e un altrettanto efficace deterrente rispetto al determinarsi di nuove situazioni di crisi.

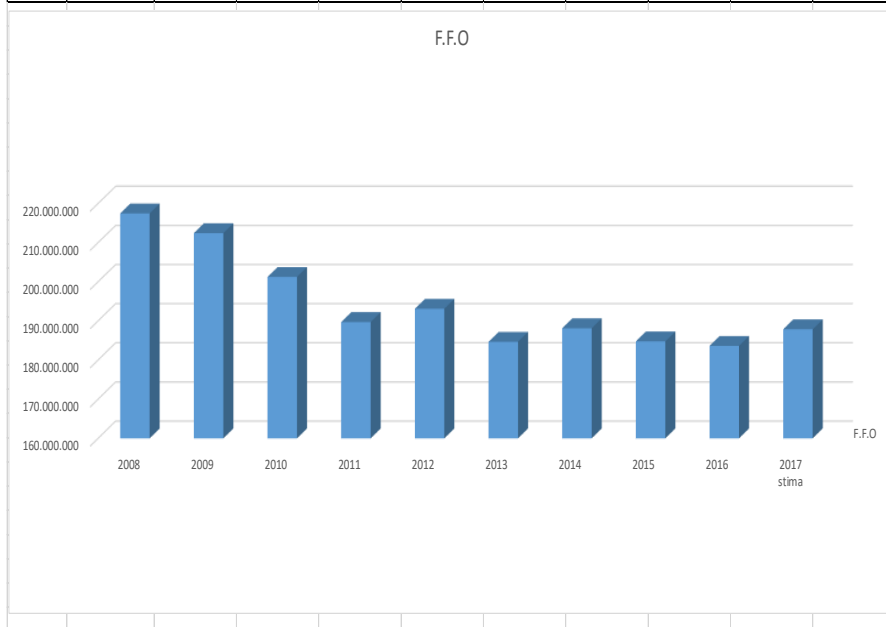
**Indicatori economico-finanziari certificati dal MIUR
per il calcolo dei punti organico assegnati a Uniba**

Anno indicatore (rif. esercizio finanz. preced.)	Indicatore Spese di Personale (1) (%)	Indicatore della Situazione Economico- finanziaria (2) (ISEF)	Indicatore di indebitamento (%) (3)	Punti Organico assegnati dal MIUR (4)
2012	84,61	0,97	0,00	9,88
2013	80,58	1,02	0,00	5,67
2014	80,40	1,02	0,00	10,00
2015	78,52	1,04	0,00	20,84
2016	75,44	1,09	0,00	29,01

- (1) Rapporta le spese del personale ai contributi statali per il funzionamento e le tasse degli studenti.
Determina la capacità assunzionale rispetto al turn-over dell'anno precedente.
- (2) Evidenzia sinteticamente la situazione economico-finanziaria complessiva.
- (3) Evidenzia sinteticamente l'indebitamento dell'Ateneo.
- (4) Quantificano il contingente assunzionale del personale docente e tecnico amministrativo

Il Fondo per il Finanziamento Ordinario risulta il principale contributo pubblico e concentra la maggior parte delle risorse stanziare nei bilanci degli Atenei. Di seguito, l'andamento dell'FFO nell'ultimo decennio.

Anni	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 stima
F.F.O	217.457.214	212.426.592	201.242.991	189.710.910	193.102.023	184.664.775	188.122.655	184.773.796	183.623.586	187.860.885



Tra le *best practices* bisogna ricordare gli obiettivi assegnati al personale docente sui processi AQ, l’approccio misto alla valutazione, la correlazione tra programmazione strategica e operativa e l’indagine sul livello di soddisfazione dell’utenza sui servizi erogati con pubblicazione on line dei risultati.

Secondo il DM 635 dell’8/8/2016 in merito alla programmazione delle Università 2016-2018 gli obiettivi da perseguire sono:

- Obiettivo A: miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema (l’importo richiesto su programmazione triennale MIUR 700.000 euro con quota Cofinanziamento 400.000 euro per le azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi, ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro. E importo richiesto su programmazione triennale MIUR 518.000 euro con quota Cofinanziamento 300.000 euro per potenziamento dei corsi di studio “internazionali”).

- Obiettivo B: una modernizzazione degli ambienti di studio e di ricerca, un'innovazione delle metodologie didattiche (l'importo richiesto su programmazione triennale MIUR 3.400.000 euro con quota Cofinanziamento 2.650.000 euro).

Il totale del finanziamento richiesto è stato di € 4.618.000. La quota riconosciuta di € 4.374.400, con una differenza di € 243.600.

Il risanamento finanziario di Uniba

Dott. Sandro Spataro

Direttore del Dipartimento Gestione Risorse Umane

Nell'anno 2013, nel corso del quale sono stato chiamato a ricoprire il prestigioso incarico di Direttore del Dipartimento Gestione Risorse Finanziarie dell'Ateneo barese, il motivo più ricorrente del dibattito in seno agli Organi di Governo era rappresentato dall'esigenza di risanare un *deficit* di bilancio che era divenuto strutturale e che stava minando la capacità di salvaguardare un livello adeguato di servizi.

Tanto aveva reso indifferibile l'esigenza di adottare un'efficace strategia di risanamento finanziario, nonché di realizzare l'efficientamento della macchina organizzativa di Ateneo.

In un sistema, quale quello universitario, nel quale il peso del costo del personale era divenuto preponderante, soprattutto se rapportato ai tagli che il finanziamento ordinario stava subendo ormai da alcuni anni, la ricerca di un nuovo modello organizzativo costituiva non solo una sfida, finalizzata al doveroso miglioramento dei servizi a favore dell'utenza, ma anche e soprattutto un bisogno legato al contenimento e alla razionalizzazione delle limitate risorse umane e finanziarie disponibili.

Per quanto attiene al primo tema, quello finanziario, dopo aver registrato, nel 2012, un *deficit* di circa 32 milioni, grazie all'adozione di un Piano di rientro e di rilancio, fortemente voluto dal Rettore, prof. Uricchio, e nonostante i reiterati tagli al Fondo di Finanziamento Ordinario, l'Ateneo è riuscito, già dal 2015, a perseguire l'obiettivo del pareggio.

Dopo anni di sacrifici, dovuti alla necessità - ineludibile - di assicurare il rientro dal disavanzo di bilancio, oggi l'Ateneo di Bari può vantare una condizione economica favorevole e fare affidamento su una solida situazione patrimoniale e finanziaria.

Si è trattato di un Piano di rientro e, non a caso, di rilancio, non solo basato su una politica di tagli alla spesa e di alienazione di taluni immobili, ma anche e soprattutto sull'adozione di misure trasversali di razionalizzazione, efficientamento e di rilancio delle attività, tra le quali, un posto di rilievo era occupato dalla riorganizzazione

dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti di didattica e di ricerca.

Tali misure hanno visto coinvolte tutte le strutture tecniche e amministrative di cui si compone l'Ateneo.

Abbiamo potuto così vantare una positiva evoluzione degli indicatori di sostenibilità economico-finanziaria certificati dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, come di seguito evidenziato.

Andamento indicatori dell'Università degli Studi di Bari certificati dal MIUR per il calcolo dei Punti Organico Periodo 2012 - 2017						
A	B	C	D	E	F	G
Anni	Indicatore spese di personale	ISEF	Indicatore di indebitamento	P. O. cessati anno precedente	P. O. assegnati dal MIUR	Rapporto tra P.O. cessati e P.O. assegnati (F/E)%
2012	84,61%	0,97	0%	82,30	9,88	12%
2013	80,58%	1,02	0%	82,70	5,67	7%
2014	80,40%	1,02	0%	50,00	10	20%
2015	78,52%	1,04	0%	59,65	20,84	35%
2016	75,44%	1,09	0%	64,90	29,01	45%
2017	75,15%	1,09	0%	55,00	36,04	66%

Tale positiva evoluzione ha consentito di migliorare le facoltà assunzionali del nostro Ateneo e di reclutare un maggior numero di unità di personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo.

Ed è grazie al miglioramento dei predetti indicatori che, oltre al progressivo incremento dell'annuale contingente di punti organico, abbiamo potuto ricevere dal MIUR, nell'ambito delle leggi di stabilità 2015 e 2016, un apposito finanziamento straordinario per l'assunzione di 20 ricercatori di tipo B, così come, grazie al miglioramento della nostra condizione finanziaria, abbiamo potuto recentemente stanziare il significativo importo di 2,5 milioni di euro per cofinanziare la proroga dei contratti dei nostri giovani ricercatori di tipo A.

A breve potremo conoscere l'ulteriore contingente di ricercatori di tipo B, che l'Ateneo potrà assumere nell'ambito del piano straordinario previsto dalla legge di bilancio dell'anno in corso.

Siamo fiduciosi che l'Ateneo potrà essere destinatario di un ulteriore congruo numero di posti per giovani ricercatori.

**OLTRE I SETTORI SCIENTIFICO
DISCIPLINARI, VERSO UNA
COMUNICAZIONE DEI SAPERI.
ACCREDITAMENTO
DELLE SEDI**



Puntare sulla condivisione dei saperi

Prof. Maurizio Ricci
Rettore dell'Università di Foggia

È necessaria la condivisione dei saperi e quindi la necessità di intervenire nel processo delle aree scientifiche, dei macro settori concorsuali e dei settori scientifico-disciplinari.

Profonde modifiche stanno cambiando il nostro sistema economico a livello internazionale per cui la diffusione e la condivisione dei saperi rappresentano un valore aggiunto di cui i moderni sistemi sociali a elevata complessità possono servirsi per cercare di governare la globalizzazione.

Il processo di informatizzazione della realtà sta favorendo la proliferazione dei riti di interconnessione; i media elettronici stanno decostruendo i concetti tradizionali di tempo e di spazio, rendono possibili scambi sociali, economici, culturali del tutto indipendenti anche ai rispettivi contesti.

La globalizzazione sta sviluppando processi che già in precedenza avevano generato modernità, però vanno distinti tre profili particolarmente rilevanti:

1. separazione del tempo e dello spazio che configura le dinamiche della vita sociale
2. conseguente rottura dei sistemi sociali che si realizza attraverso la costruzione di emblemi simbolici, mezzi di interscambio come la moneta
3. ordinamento riflessivo delle relazioni sociali in virtù dei continui input e saperi che condizionano le scelte individuali e collettive, quindi società dell'informazione e della conoscenza.

È proprio in questa società che i confini dei vecchi stati nazionali non sono stati del tutto annullati, ma messi fortemente in discussione proprio dalla circolazione di informazioni, ed è per questo motivo che tende ad emergere il populismo che è una forma di richiamo a determinati valori di certezza.

Le potenzialità della società dell'informazione, la conoscenza, il sapere condiviso, la formazione e la circolazione delle informazioni in tempo reale costituiscono le principali risorse strategiche in termini di ricchezza, ma soprattutto sono le leve su cui la società globale deve far forza nel tentativo di fornire gli strumenti concettuali e operativi indispensabili per edificare un sistema-mondo più etico, fondato sul reciproco riconoscimento di identità culturali e condivisione di valori universali.

Bisogna ricollocare l'uomo al centro del progetto di progresso globale. E in questo progetto un approccio alla complessità, alla ricerca di un sapere complesso e di un'etica della comunicazione, possono offrire un contributo di primaria importanza.

La crescita complessiva del sistema-mondo, però, verrà meno se si pensa che il progresso materiale e tecnologico possa risolvere ogni questione.

Sono la cultura e la conoscenza le vie di accesso al cambiamento. Questi cambiamenti stanno modificando non solo la società, ma anche il mondo del lavoro e quindi i sistemi economici, sociali e culturali.

Nel sistema universitario le aree scientifiche sono quattordici e queste si suddividono in macro settori, ovvero settori scientifico-disciplinari. In questi settori si pongono problemi di ridefinizione dei confini e dei relativi contenuti. Bisognerebbe attuare una forte riduzione numerica.

Per alcune aree scientifiche è necessaria una rivisitazione, in particolar modo nelle aree di giurisprudenza e di architettura. Ci sono in alcuni ambiti scientifici delle specificità nella valutazione della ricerca.

Nelle cosiddette "scienze dure" è molto frequente che ci siano dei ricercatori o dei professori associati che conseguono una pluralità di abilitazioni scientifiche. Si deve, dunque, ridefinire questi profili.

È molto importante applicare il sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento) dell'Anvur, perché i tre obiettivi principali sono tutti condivisibili:

1. assicurazione da parte del Miur
2. l'esercizio da parte degli Atenei circa un'autonomia affidabile con conseguente crescita di un gruppo di rettori che ha assunto i valori della autonomia responsabile come valore fondamentale con una serie di strumenti che sono stati introdotti negli ultimi anni

3. miglioramento delle attività formative e di ricerca.

Lo scopo di tutto ciò è soprattutto garantire agli studenti una qualità della formazione, intesa non solo come processo di crescita culturale e personale, ma che sia concretamente spendibile sul mercato del lavoro.

Oltre i settori scientifico disciplinari

Prof. Angelo Vacca
Prorettore dell'Università di Bari

Carissimi Colleghi, vorrei iniziare questo mio intervento riportando un esempio emblematico: quello del professore giapponese Yoh Tanimoto, che lavora presso il Dipartimento di Matematica dell'Università di Roma "Tor Vergata" nel ruolo di ricercatore di tipo B. È giunto in Italia grazie al Programma "Rita Levi Montalcini".

La sua ricerca è pubblicata nelle migliori riviste di Analisi Matematica e Fisica ed è ampiamente citata. Il professor Tanimoto ha partecipato alla ASN per professore associato nel settore scientifico-disciplinare (SSD) MAT/07, ma la sua ricerca è stata giudicata "non pertinente" per questo settore.

Analogamente, la ricerca di Tanimoto è stata ritenuta "non pertinente" nemmeno per il settore scientifico-disciplinare MAT/05.

In sintesi, l'area di ricerca di Tanimoto che si pone tra Fisica Matematica e Analisi non è ritenuta congruente con questi SSD secondo i rigidi criteri del MIUR.

Se il prof. Tanimoto non conseguirà la ASN sarà costretto a lasciare il nostro Paese, con grave nocumento sia per la ricerca scientifica dell'Università di Tor Vergata, che per quella nazionale nel suo complesso.

Le ricerche scientifiche del prof. Tanimoto sono caratterizzate dall'interdisciplinarietà e dalla transdisciplinarietà; sono infatti ricerche che abbracciano diversi SSD dell'Area Matematica e dell'Area Fisica.

In altre parole, sono cosiddette "ricerche di mezzo", ossia ricerche che riguardano trasversalmente o in modo complementare vari SSD, e non uno specifico SSD. Sono ricerche fortemente improntate alle nuove conoscenze e all'innovazione.

Com'è noto, i settori scientifico-disciplinari sono una distinzione disciplinare utilizzata in Italia per organizzare l'insegnamento superiore. Introdotti dalla legge n. 341 del 19 novembre 1990, benché un raggruppamento per aree tematiche esistesse già dal 1973, attualmente sono stabiliti dal DM n. 855 del 30 ottobre 2015 e sono in vigore dal 20 novembre 2015, data di pubblicazione sulla Gazzetta

Ufficiale. Ai sensi dell'articolo 15 della Legge 240 del 2010, la struttura di tali raggruppamenti si articola in tre livelli, dal livello generale a quello più particolare, rappresentati rispettivamente da:

- Macro Settori Concorsuali (MSC = 86)
- Settori Concorsuali (SC = 190)
- Settori Scientifico-Disciplinari (SSD = 383). (fonte MIUR)

A loro volta, i Macro Settori Concorsuali fanno riferimento alle 14 aree CUN. Le aggregazioni disciplinari sono attualmente alla base di molti aspetti organizzativi delle Università, dall'articolazione degli ordinamenti didattici dei Corsi di studio, alla caratterizzazione dei Dipartimenti universitari, al reclutamento dei docenti.

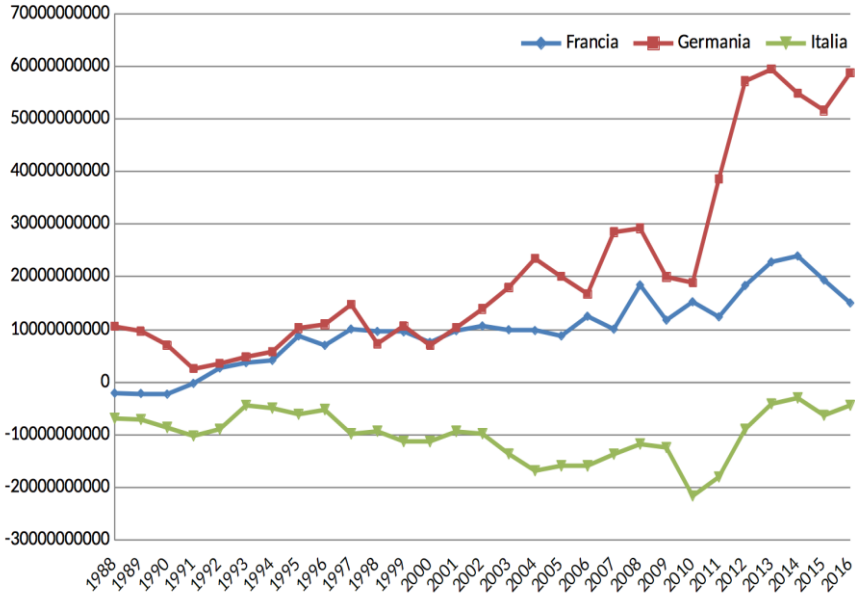
Tuttavia, i dati attuali indicano che negli ultimi anni abbiamo vissuto un costante peggioramento della nostra competitività in genere e di quella tecnologica in particolare, accrescendo il peso del debito pubblico e riducendo le possibilità di crescita economica del Paese.

Nel caso della competitività, misurata in termini di PIL per ora lavorata, il confronto con la media dei paesi dell'area UE e con la stessa Germania, consente di risalire alle origini del nostro andamento declinante, rendendo evidente la necessità di ripensare all'importanza della comunicazione dei saperi.

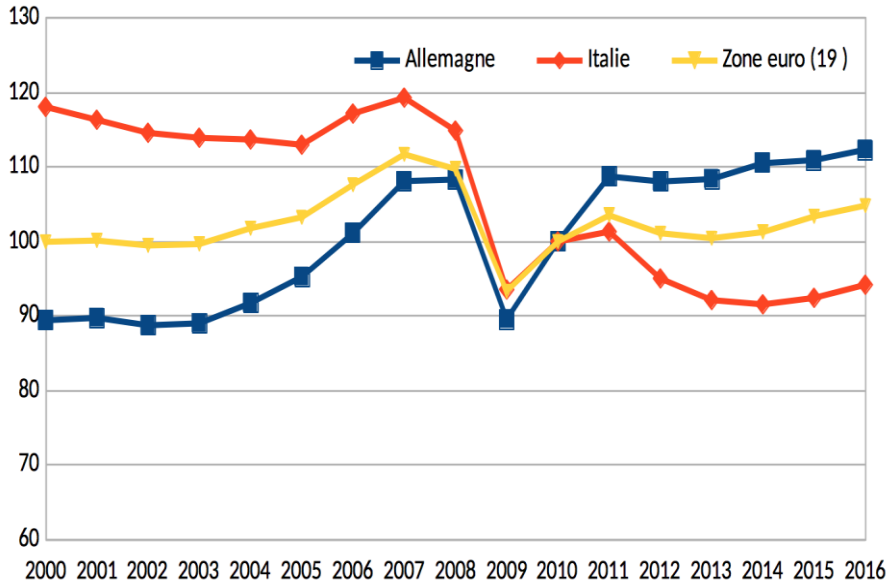
In sintesi, il nostro Paese stenta a crescere a causa della difficoltà di crescita sia della bilancia commerciale, sia della produzione industriale. Si ritiene che questa difficoltà o lentezza della crescita sia connessa anche con le difficoltà di crescita della nostra cultura accademica che appare "ingabbiata" in rigidi SSD che non consentono di aprirsi completamente all'innovazione e all'internazionalizzazione. Ciò limita in ultima analisi la mobilità di studenti e docenti.

Le terapie messe in atto non hanno riguardato, quindi, le cause della nostra competitività, ma quella "scorciatoia culturale" per cui, in omaggio al mercato, ogni spesa pubblica doveva essere ridotta. Tra queste si collocano ovviamente quelle relative all'Università, alla ricerca pubblica, e ormai anche alla scuola dell'obbligo, sino alla spesa sanitaria.

Andamento della bilancia commerciale nel settore della ricerca dell'alta tecnologia



Andamento della produzione industriale



Fonte: OECD, Organization for Economic Cooperation and Development – 2017

In particolare, considerando l'esempio di tre fra i settori a più ampia crescita mondiale, quali intelligenza artificiale, big data e nuovi materiali, appare chiaro come il panorama europeo delle discipline sia estremamente semplificato.

Viceversa, in Italia, l'attuale architettura delle discipline, articolate nei 383 SSD, è considerata non più al passo dei tempi, rigida e pletorica.

Rischia di penalizzare il sistema nazionale, isolandolo dai percorsi internazionali di mobilità dei ricercatori e dei docenti e impedisce l'inserimento del nostro sistema nazionale nella Ricerca e nell'Alta Formazione della UE.

Ad esempio, tra le ragioni del fenomeno, occorre ricordare che a un nostro connazionale che svolga ricerche negli ambiti dell'intelligenza artificiale o dei big data o dei nuovi materiali e che si candidi per una posizione ad Harvard o a Cambridge non è richiesto il settore scientifico-disciplinare di appartenenza; non è vero, purtroppo, il contrario, al pari di quanto accaduto al professor Tanimoto.

La circostanza del professor Tanimoto spinge a ripensare all'architettura dei settori scientifico-disciplinari e delle discipline che, da un esame comparativo con quella di altre Università europee, appare, riprendendo le parole del Ministro Fedeli nell'ambito della "Giornata sull'Università italiana nell'Europa del domani", tenutasi il 10 novembre 2017: "obiettivamente arcaica, rigida e pletorica. rischia di penalizzare il sistema nazionale, isolandolo dai percorsi internazionali di mobilità dei talenti, e rappresenta un formidabile ostacolo per radicare definitivamente il nostro sistema nazionale nello Spazio Europeo della Ricerca e dell'Alta Formazione."

Se le carriere dei docenti sono costruite sui settori scientifico-disciplinari, se i docenti sono considerati tanto più bravi quanto più riescono a raggiungere l'eccellenza nella propria disciplina così da aggiungere un tassello di nuova conoscenza rispettando i canoni metodologici della disciplina stessa, ogni SSD tende a perpetuare se stesso e i ricercatori che si cimentano con tematiche proprie dei "saperi di mezzo", ovvero all'intersezione di saperi diversi, finiscono con l'essere penalizzati nei concorsi a vantaggio di chi rispetta l'ortodossia disciplinare.

Il "G7 Università", che si è tenuto a Udine nel maggio del 2017, ha dato ormai importanza ai termini moderni di "Sostenibilità",

“Partecipazione democratica”, “Mobilità sociale”, “Sviluppo economico” e “Cittadinanza globale”.

Termini che racchiudono concetti molto importanti e attuali che coincidono solo in parte con i settori scientifico-disciplinari. In particolare, nel documento G7 si legge, fra l’altro, che: “per promuovere una cultura più ampia della sostenibilità economica, sociale e ambientale” si raccomanda di “promuovere valori e principi sociali e ambientali; integrare conoscenze e competenze specializzate con competenze interdisciplinari e pensiero critico.”

Ed ancora: “Per promuovere il rafforzamento delle dinamiche di cittadinanza globale vengono avanzate le seguenti proposte, fra le quali “stabilire una rete di “università per la cittadinanza globale”.

Queste istituzioni si impegnano a contribuire alla ricerca e all’insegnamento della cittadinanza globale come campo interdisciplinare a se stante. Le Università coinvolte istituirebbero unità di ricerca e cattedre offrendo corsi pertinenti agli studenti di tutti i programmi di laurea, dalla medicina alle belle arti.”

Pertanto, da più voci si asserisce che risulta urgente riclassificare, semplificandola radicalmente, la ‘tassonomia’ dei settori scientifico-disciplinari, anche perché la rigidità di questo sistema impedisce agli Atenei di progettare, con la necessaria flessibilità e rapidità, percorsi formativi congrui rispetto alle sfide lanciate dalla “Quarta Rivoluzione Industriale” e alla rapidità dei mutamenti culturali, sociali ed economici ad essa connaturati.

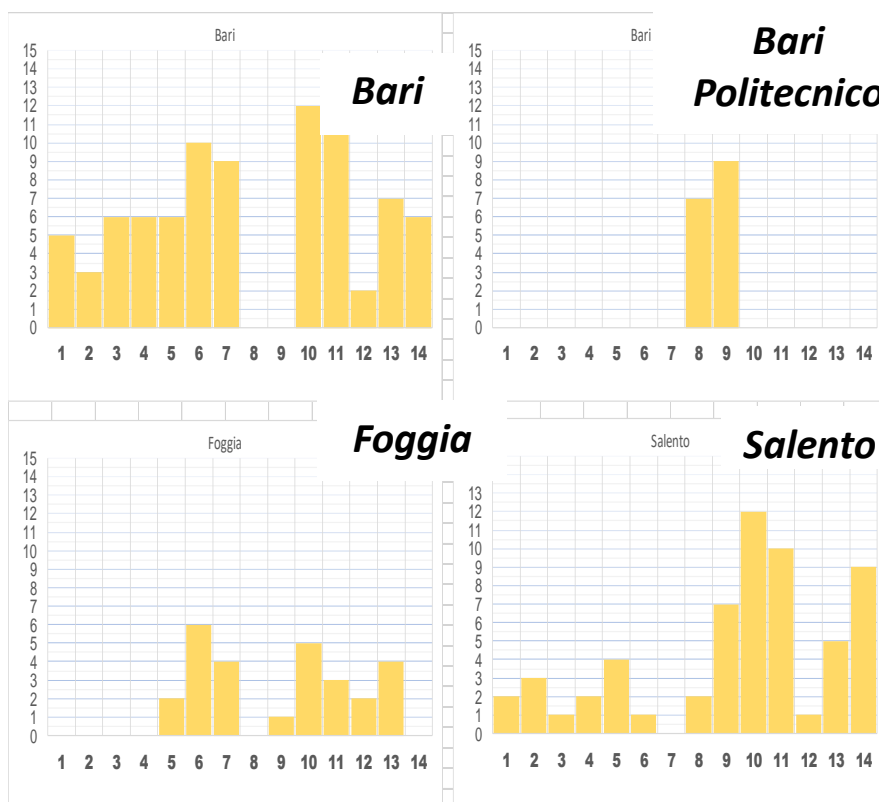
Il G7 Università offre agli studenti di tutti i corsi di laurea nuove possibilità di apprendimento di saperi che vanno trasversalmente dalla medicina, ai beni culturali e alle cosiddette “Scienze della vita”.

Si devono insegnare le “abilità”, il “saper vivere”, termini e concetti piuttosto distanti dagli attuali SSD.

Va detto che a fronte dei 383 SSD, dal 2011 al 2016, vi è stata la proliferazione di ben 4356 corsi di studio, come si può notare nella tabella seguente:

Anno	TOT
2011	4334
2012	4295
2013	4308
2014	4269
2015	4291
2016	4356

Per quanto riguarda l'anno scolastico 2016-2017, il numero di classi di laurea ex DM 270/2004 negli Atenei statali pugliesi per area CUN è rappresentato dal seguente grafico:



Si noti come il maggior numero di SSD in Puglia riguardi l'area Medica, l'area Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche e l'area Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche. La significativa presenza di corsi interclasse in alcune aree, così come la penuria di corsi di studio attivati in alcune classi, sono due ulteriori segnali della necessità di una revisione complessiva delle classi dei corsi di studio: tutto questo incide pesantemente sulla motivazione alla mobilità.

Esistono viceversa Paesi nei quali la promozione è fortemente sconsigliata all'interno del medesimo Ateneo, e la mobilità è obbligatoria per legge o diffusa per consuetudine: in Germania, ad esempio, Paese nel quale l'inamovibilità è considerata un grave limite reputazionale.

Occorre rimediare a questa situazione e riclassificare, semplificandola radicalmente, la 'tassonomia' dei settori scientifico-disciplinari: sarebbe sicuramente un passo avanti, ma di per sé, probabilmente, ancora non sufficiente. Guardare oltre il sistema dei settori scientifico-disciplinari è quindi obiettivo primario del CUN e del Comitato Nazionale dei Garanti per la Ricerca (CNGR), che hanno istituito un gruppo di lavoro paritetico formato dai due presidenti degli Enti (Carla Barbatì per il CUN e Andrea Lenzi per il CNGR) e dai professori Baldassarri, Laquaniti e Vicino (CUN) e Bisiacchi, Li Calzi e Tortora (CNGR).

In una lettera aperta, il Gruppo di lavoro evidenzia che "individuare quali siano le soluzioni per allineare alle realtà internazionali, con cui la scienza si rapporta quotidianamente, il nostro modello di riparto e di sistemazione dei saperi accademici, con le importanti ricadute che ne derivano sulle procedure di reclutamento, sull'organizzazione della didattica e perciò sulla stessa configurazione dell'offerta formativa universitaria è questione aperta, per la quale la comunità accademica, con la sua autonomia, è prima interlocutrice.

Le proposte non sono mancate e non mancano neppure i tentativi di trovare "vie di fuga" dal sistema dei settori. Al fine di superare la logica degli "esperimenti" e degli "aggiustamenti", che spesso significano differenziazione e frammentazione delle soluzioni che si vanno a immaginare per una questione che merita risposte unitarie, nonché intimamente coerenti, funzionali a un assetto capace di dialogare al proprio interno, quale premessa per un efficace dialogo

con l'esterno, occorre che le sedi titolari di attribuzioni sia pure differenti, ma egualmente incidenti sul riconoscimento e sulla classificazione del sapere scientifico, uniscano i loro sforzi, confrontandosi tra loro.”

Il nostro impegno dovrà quindi essere quello di contribuire a una ricollocazione dei saperi in un'ottica di finalizzazione degli stessi a un progresso scientifico al servizio della società, nella consapevolezza che, in un mondo sottoposto a cambiamenti sempre più rapidi e interdipendenti, a repentini sviluppi delle comuni modalità di approccio, non è più possibile affrontare i problemi di qualunque natura attraverso un singolo punto di vista o una sola prospettiva.

La complessità dei problemi stessi è divenuta tale che è necessario affrontarli utilizzando una varietà di differenti approcci disciplinari.

La transizione tra il sistema tradizionale di classificazione e quello nuovo proposto dal CUN richiede non solo un adeguamento normativo, ma anche, necessariamente, un intervento organico e razionale di revisione degli attuali SSD e dei settori e Macro Settori Concorsuali che fosse pienamente accettato dalle comunità accademiche che dovranno potersi rispecchiare appieno nel nuovo assetto, nelle sue implicazioni relative alla valutazione della ricerca e all'organizzazione della didattica e delle classi di corso di studio, esigenze largamente presenti e condivise nel mondo universitario.

Il CUN ha suggerito di sostituire l'elenco delle discipline con “l'indicazione di più generali campi di competenza paradigmatici che esemplifichino alcune fra le molte possibili proposte disciplinari”.

La ricerca e la diffusione dei saperi possono seguire una stretta logica disciplinare? Dicevamo che sui settori scientifico-disciplinari sono costruite le carriere dei docenti. Questi ultimi sono considerati tanto più bravi quanto più riescono a raggiungere l'eccellenza nella propria disciplina, così da aggiungere un tassello di nuova conoscenza rispettando rigorosamente (disciplinatamente) i canoni metodologici della disciplina stessa. Si procede solo se si pubblicano lavori e si partecipa a progetti rigidamente disciplinari: ogni settore tende a perpetuare se stesso. Giovani di valore che si cimentano con tematiche proprie dei “saperi di mezzo” ovvero all'intersezione di saperi diversi finiscono con l'essere penalizzati nei concorsi a vantaggio di chi rispetta l'ortodossia disciplinare. È probabilmente corretto che sia così.

Ma davvero questo è l'unico modo per produrre nuova conoscenza?

Per questo motivo, è possibile ritenere che oggi i settori scientifico-disciplinari rappresentino un significativo ostacolo alle aperture all'estero della nostra ricerca, nonché un ostacolo alla nostra stessa innovazione.

Ma davvero questo è l'unico modo per produrre nuova conoscenza? I settori scientifico-disciplinari non sono più in grado di contenere la complessità del reale in continuo mutamento.

La loro rigidità ostacola il progresso e la trasmissione del sapere. Le discipline sono sì campi del sapere, ma anche "gruppi sociali" (formati dai cultori della disciplina) che condividono principi, valori, tassonomie, metodologie, interesse a difendere il proprio sapere, nonché a trasmetterlo e a riprodurlo.

Il settore scientifico-disciplinare è dunque oggi messo in discussione. Il futuro della ricerca è fare interdisciplinarietà, ovvero trovare una convergenza tra settori e discipline, transdisciplinarietà, ovvero trovare una trasversalità nelle discipline, promuovere gli interscambi dei docenti e "contaminare" i saperi.

**LA RIVISITAZIONE
DELL'OFFERTA FORMATIVA
E IL RAPPORTO CON LE
IMPRESE E IL SISTEMA
SCOLASTICO**



Osmosi tra scuola e università

Dott.ssa Anna Cammalleri

Direttore generale Ufficio scolastico regionale per la Puglia

Il legame scuola-università e regione è stato disegnato dalla Costituzione ed è contenuto all'interno di un titolo chiamato "rapporti etico-sociali."

Ciò significa che la scuola/l'università e la regione stanno insieme per costruire una società basata sull'equità e sulle pari opportunità. È un legame dinamico perché si trova all'interno di un processo democratico. Il problema è capire come venga vissuto questo legame.

Ovviamente, ci sono delle criticità perché la scuola e l'università per troppi anni sono state vissute come un prima e un dopo sull'asse del tempo. Queste due entità non si basano solo sulla conservazione degli studenti, ma in primis sulla conservazione dei docenti.

Il sistema dell'istruzione deve guardare soprattutto ai docenti che sono il perno dell'insegnamento e di quel percorso formativo dei cittadini che costituisce il patrimonio della società.

Quindi, il rapporto scuola-università non deve avere il suo focus solo sugli studenti. Il Ministero dell'Istruzione non a caso ha consegnato all'università i tirocini formativi e i CFU per il percorso abilitante.

C'è quindi un'idea di insieme che vuole mettere in chiave strategica questo legame. Sono entità che rilasciano titoli legali che hanno determinato nel tempo la tutela della qualità dei sistemi formativi.

Oggi non è più così perché la competitività deve dare dei contenuti anche ai titoli legali di certificazione. Questo legame deve essere costruito con una scuola che deve entrare nell'università, e una università che deve entrare nella scuola.

Gli Atenei della Puglia stanno vivendo in modo strategico questo legame cercando di avere due livelli di focus:

1. capire il punto di contatto tra le competenze in uscita della scuola e quelle in ingresso dell'università, perché queste devono allinearsi per rendere possibile l'accesso a una platea più ampia

2. con l'orientamento l'università esibisce la sua offerta formativa e anche qui si parla del rapporto di ingresso della scuola nell'università e viceversa.

Le risultanze quantitative sono 12.000 presenze per i corsi di open day, 8.000 presenze per la settimana di orientamento e 5.000 adesioni per i corsi di orientamento consapevole; le immatricolazioni, invece, vanno da 8.500 nel 2015 a circa 11.000 nel 2017.

Adesso bisogna, però, concentrarsi sulla qualità dei sistemi formativi e sulla didattica se si vuole diventare protagonisti della società del futuro.

Sinergia tra le Università e la Regione Puglia

*Dott. Sebastiano Leo
Assessore all'Istruzione, Università e Diritto
allo studio della Regione Puglia*

Dobbiamo avere un obiettivo ambizioso: contribuire alla creazione di una filiera che consenta l'inserimento dell'individuo a qualunque età nella società, nel più ampio quadro europeo del *life-long learning*.

Ovviamente, in questa filiera, l'università con la sua capacità di rafforzare le reti territoriali e sostenere gli sforzi per la crescita della persona umana ha un ruolo determinante. L'apprendimento, l'alta formazione e le opportunità che da esso derivano sono condizione fondamentale per vivere all'interno della società della conoscenza e non subire i repentini cambiamenti del tempo in cui viviamo, per sviluppare l'esercizio dello spirito critico ma anche per trovare una propria dimensione, che ritengo non possa prescindere dall'acquisizione di competenze finalizzate al pieno inserimento nel mercato del lavoro, ma anche al progresso e allo sviluppo del nostro territorio.

In questo quadro, docenti e studenti devono allenarsi a dominare la complessità. Siamo, quindi, sempre chiamati a essere aggiornati sulle nuove esigenze e istanze che provengono dalla società e dal mercato del lavoro e i decisori politici, a propria volta, devono essere dotati di una grande velocità di adeguamento dell'architettura dei sistemi di istruzione e formazione.

La Regione Puglia lavora da tempo al raccordo tra università e società. Occorre infatti ricordare quanto fatto fin qui per il rafforzamento dell'offerta formativa delle Università pugliesi. La Regione Puglia ha fin qui finanziato corsi di laurea innovativi, erogando risorse a proposte progettuali tese a porre in essere azioni di rafforzamento dei percorsi di laurea innovativi per concorrere al pieno e puntuale raggiungimento degli obiettivi della "Strategia Europa 2020" per una crescita intelligente, inclusiva e sostenibile. Un investimento pari a tre milioni, volto a rendere l'offerta formativa pugliese più forte e incisiva. Inoltre, sono state finanziate le *Summer Schools*, promosse dalle Università pugliesi nell'ambito della terza

missione delle università, per promuovere la partecipazione attiva a incontri pubblici, iniziative in collaborazione con enti per progetti di sviluppo urbano o valorizzazione del territorio. Sono stati a tale scopo erogati complessivamente 300mila euro.

Con l'avviso 8/2016 si è intervenuti, in un'ottica di complementarità con il Programma Erasmus+, a sviluppare un sistema di reti europee e internazionali tra Istituti universitari al fine di consentire la mobilità degli studenti in modalità *incoming* e *outgoing* anche attraverso l'erogazione di borse di studio. L'avviso 9/2016, invece, ha garantito il potenziamento dei servizi di orientamento ex ante, in itinere ed ex post, erogati dalle Università pugliesi.

Abbiamo ritenuto, infatti, che l'orientamento degli studenti fosse importante in ogni fase del loro percorso. Il Magnifico Rettore conosce la mia attenzione per gli studenti e il mio desiderio di incontrare sempre le loro energie e il loro entusiasmo: credo che far sentire agli studenti la nostra vicinanza durante il loro percorso sia importante perché percepiscano quanto il loro successo sia il successo di noi tutti.

La dott.ssa Anna Cammalleri, direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale della Puglia ha condiviso con noi gli sforzi per promuovere un'azione di transizione tra scuola e lavoro e per il rafforzamento dello sviluppo dei percorsi di alternanza scuola/lavoro. L'orientamento in ingresso, dunque, consente agli studenti di trovare immediatamente una dimensione confacente alle proprie inclinazioni, per affrontare il percorso di studi con consapevolezza e avendo ben chiari anche gli obiettivi e i possibili sbocchi occupazionali.

Abbiamo anche finanziato proposte progettuali tese al rafforzamento delle azioni di *knowledge management* delle Università pugliesi, favorendo il reclutamento all'interno dell'organizzazione universitaria della figura professionale del manager didattico, proprio allo scopo di fluidificare il rapporto università/società.

Dobbiamo adesso continuare a lavorare alla creazione di un sistema di *governance* sempre più efficace. Per istituire tale sistema abbiamo la necessità di individuare alcuni nodi focali, punti di eccellenza attorno ai quali costruire opportunità per una sempre maggiore interazione tra università e mondo dell'impresa. Anche per questa ragione, abbiamo potenziato l'Osservatorio Regionale dei Sistemi di Istruzione e Formazione, con la finalità di ascoltare e cogliere i fabbisogni del sistema d'impresa e del territorio, per renderli rispettivamente più

competitivi e attrattivi, proponendo momenti di confronto come “Incontrocorrente”, i cantieri tematici delle competenze dei pugliesi, in cui esplorare opportunità, buone pratiche, attività di alcuni dei settori trainanti pugliesi. La consideriamo una iniziativa volta all’integrazione tra scuola, università e lavoro.

Abbiamo bisogno di mettere a sistema l’energia e la competenza dei nostri studenti per valorizzare ulteriormente il *genius loci* della nostra terra. Penso al rafforzamento dell’offerta del nostro sistema turistico e ricettivo, all’aumento della competitività della nostra enogastronomia, ma anche al sistema dell’aerospazio, della meccatronica e dell’IT, in cui ci sono nella nostra regione comprovate esperienze di eccellenza sulle quali occorre lavorare per far sì che le competenze degli studenti siano adeguate alle richieste degli *stakeholders* del mondo dell’impresa.

Dobbiamo lavorare tutti con determinazione per far crescere le opportunità d’inserimento consapevole nella società delle giovani generazioni e rafforzare attraverso l’istruzione e il lavoro la crescita umana di tutti e di ciascuno.

Dalla valutazione per l'accreditamento alla revisione dell'offerta formativa

Prof. Massimo Di Rienzo

Docente di Diritto commerciale dell'Università di Bari

La valutazione per l'accreditamento

L'evoluzione normativa della valutazione per l'accreditamento è la seguente:

- a) Normativa previgente: prevalenza di un'attenzione al dato "quantitativo" [Docenza di riferimento e copertura quantitativa degli insegnamenti di base/caratterizzanti; Rilevanza dei SSD per Ateneo]
- b) DM n. 47/2013: intervento su Docenza di riferimento, ancora in una prospettiva di segno "quantitativo"; introduzione degli indicatori DID-ISEF
- c) DM n. 1059/2013: effettuato l'accreditamento iniziale delle sedi, si è maggiormente spostato l'asse della valutazione della didattica sui profili "qualitativi" rispetto a quelli "quantitativi"
- d) DM n. 987/2016: implementazione di un sistema incentrato su indicatori; introduzione della verifica ex-post dei requisiti di docenza [DM n. 935/2017]. Individuazione di un cruscotto di indicatori di riferimento finalizzati al monitoraggio a distanza dei Corsi di Studio (CdS) e all'identificazione delle anomalie nel loro funzionamento, cioè come strumento di pianificazione di una politica consapevole della didattica.

Gli indicatori:

- I. Regolarità delle carriere degli studenti (dati ANS)
- II. Attrattività del CdS (dati ANS)
- III. Internazionalizzazione (dati ANS e altro)
- IV. Esiti occupazionali dei laureati (Almalaurea)
- V. Consistenza e qualificazione del corpo docente dei CdS (dati VQR e dati Scheda SUA-CdS)

Revisione dell'offerta formativa

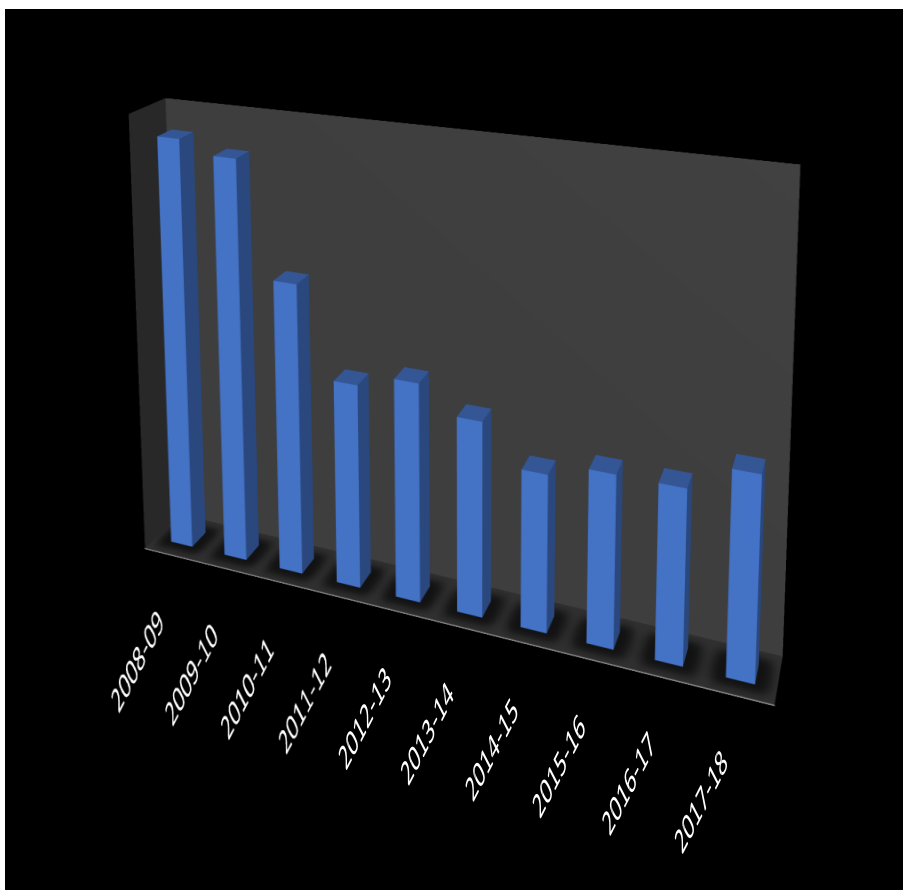
- A) istituzione di nuovi Cds, con modifiche rispetto alle Tabelle Ministeriali

B) corsi professionalizzati: corsi convenzionati (collegi o ordini professionali) programmazione degli accessi; indicatore di valutazione periodica per sbocchi occupazionali: min 80% entro un anno

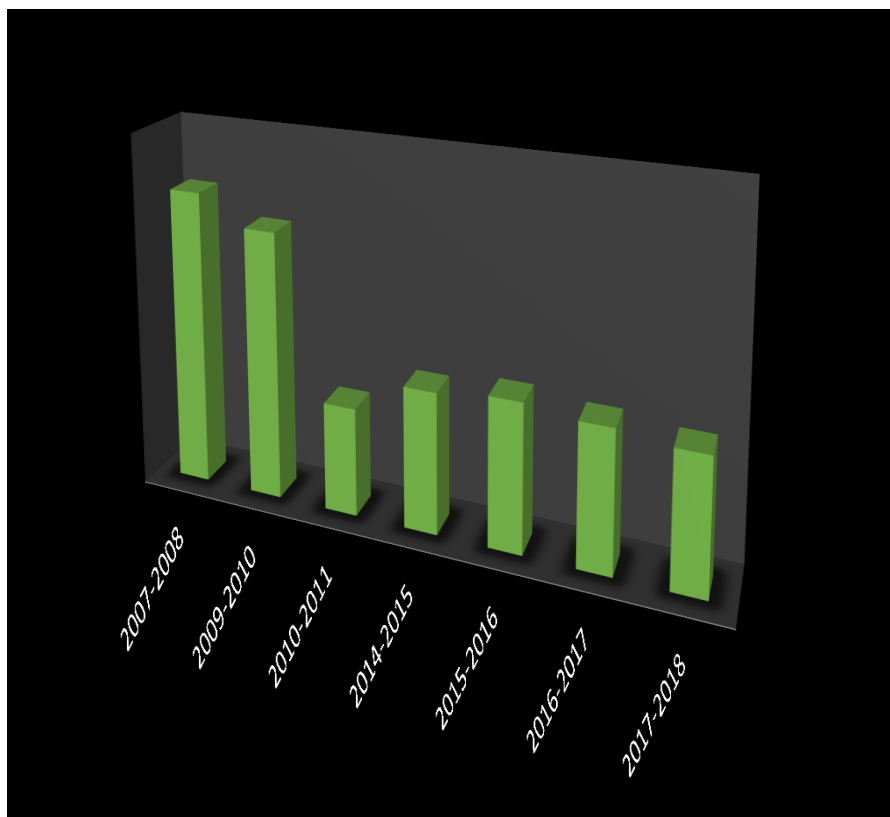
Qualità della didattica e aggiornamento dell'offerta formativa

La qualità didattica ai fini dell'aggiornamento dell'offerta formativa deve essere verificata attraverso i criteri adottati per l'elaborazione dei "processi", secondo una logica di consapevolezza, visione strategica e programmazione.

Numero Cds attivati per a.a.



Numero dei curricula dei Cds attivati per a.a.



Le linee d'intervento del documento triennale di programmazione integrata 2018-2020

A) *Sostenibilità dell'offerta formativa*

- bilancimento tra didattica e ricerca
- formazione di base vs. formazione specialistica
- sbocchi professionali
- rispondenza dell'offerta formativa ai bisogni e alle esigenze del territorio
- trend degli standard di sostenibilità (finanziaria, di numerosità degli studenti; di docenza; delle infrastrutture; della qualità della didattica)

B) Razionalizzazione dell'offerta formativa

- revisioni/(auto)valutazione dei Cds attivati
- selettività e selezione delle proposte di istituzioni di nuovi Cds [DM 635/2017]
- andamento degli indicatori dell'efficienza dei percorsi formativi

C) Adeguamento dell'offerta formativa alle sollecitazioni riconosciute come "sfide globali" (G7 Università di Udine; Agenda 2030 delle Nazioni Unite)

- promozione della cittadinanza globale
- promozione della formazione superiore all'estero
- inclusioni sociali degli studenti stranieri
- mobilità internazionale dei docenti e degli studenti.

La politica di Ateneo sulla didattica e sua attuazione

Sono state messe in atto le seguenti misure attuative:

- politiche attuative della "visione" della qualità della formazione: dalle linee strategiche agli obiettivi formativi; gli strumenti dell'azione formativa: docenza, supporto, infrastrutture, attrezzature; l'autovalutazione e il riesame critico; la partecipazione ai processi degli studenti
- il monitoraggio
- il miglioramento continuo della qualità
- la strutturazione della Governance: il processo di revisione statutaria
- la sostenibilità della didattica: impegno didattico dei Docenti e Ricercatori; programmazione del reclutamento
- la qualità dei Cds: l'utilizzo degli indicatori: programmazione e allocazione delle risorse; l'autovalutazione come strumento regolatorio
- la verifica sui Cds: le aperture del mondo delle professioni e al mercato, il rapporto domanda e formazione; i risultati di apprendimento; la valutazione degli esiti di apprendimento; l'analisi "critica"; l'opinione degli studenti; competenze e occupazione dei laureati; la gestione trasparente dei processi (responsabilità; risorse; servizi; trasparenza e comunicazione).

Puntare sulla formazione permanente

Dott.ssa Pasqua Rutigliani

*Direttore Direzione Ricerca, Terza missione e
Internazionalizzazione dell'Università di Bari*

Sono circa vent'anni che mi occupo del rapporto tra scuola, università e imprese e di come questo rapporto possa e debba influire sulla qualità della didattica.

Direi che è fondamentale anche il rapporto con le altre Istituzioni come Comune e Regione per aprirci anche agli studenti stranieri e farci promotori di inclusione sociale.

In realtà, il punto più critico è quello di costruire un rapporto adeguato e costruttivo tra università e imprese.

Continuiamo a leggere nelle schede di autovalutazione che l'università si deve confrontare con il mondo del lavoro e offrire nuove competenze.

Già dal 2000 ci siamo chiesti come adeguare la formazione rispetto ai nuovi profili professionali richiesti da un mondo del lavoro in veloce e continuo cambiamento, ma oggi più che di sviluppare delle competenze si parla, a ragion veduta, di sviluppare un sapere critico che effettivamente renda capaci di modellare e ridisegnare le proprie competenze in un mondo globalizzato e sostenibile.

Ci viene rimproverato di non essere al passo con i tempi e di essere inadeguati rispetto alle esigenze del mondo del lavoro, invece i nostri sforzi sono tutti profusi prima di tutto a cercare di stabilire un rapporto di dialogo costruttivo e dinamico con le imprese.

Per esempio, le imprese molto spesso non sanno fare selezione del personale e lì dovremmo essere noi come università a guidare le imprese nella scelta di personale che risulti per esse un vero e proprio investimento.

L'Università non deve adeguarsi o piegarsi al mondo del lavoro, ma deve continuare a puntare a una formazione di qualità quanto più possibile interdisciplinare, che consenta di affrontare in maniera duttile i continui cambiamenti; deve insegnare a imparare ad apprendere lungo tutto l'arco della vita, il cosiddetto "life long learning".

Diventa altresì essenziale ripensare in particolare l'offerta postlaurea che deve essere progettata avvalendosi soprattutto della collaborazione degli ordini professionali e delle diverse realtà datrici di lavoro, al fine di garantire il continuo aggiornamento dei saperi e delle competenze, partendo dai bisogni ma tenendo conto delle traiettorie del futuro e dei risultati delle ricerche come fonte per l'innovazione e lo sviluppo sostenibile.

Più apertura al mondo e al mondo del lavoro

Vincenzo Campobasso

Rappresentante degli Studenti nel SA dell'Università di Bari

Negli ultimi anni abbiamo vissuto un vero e proprio esodo, con una perdita del 20% di immatricolati a favore delle Università del Nord Italia.

Un esempio scottante è nelle pre-immatricolazioni del 2015 del Politecnico di Torino, dove il 60% era proveniente dal Sud Italia .

Questa perdita di immatricolati si tramuta in una perdita in campo economico, ovvero di ricchezza, sottolineando una forte correlazione tra l'università e l'economia locale.

Infatti, analizzando l'ultimo quindicennio, abbiamo avuto una emigrazione di 200.000 laureati, pari a una perdita di 30 miliardi di euro.

Nell'ultimo periodo c'è un utilizzo esoso nel mondo universitario del termine stakeholder, paragonando questa figura a quella dello studente.

Questo paragone è confermato dalla trasformazione delle università dalla tradizionale visione di “culla della cultura” alla moderna concezione di “azienda erogatrice di servizi”.

Quindi, la figura dello stakeholder entra a pieno titolo in questa nuova visione del mondo universitario, essendo lo studente un portatore di interesse, ovvero il proprio “sbocco” professionale.

La scarsa occupazione, quindi, disincentiva il conseguimento degli studi nelle Università del Sud Italia.

Uno dei motivi che contribuisce a questo calo di iscrizioni potrebbe essere un'offerta formativa rigida, quindi incapace di adattarsi alle esigenze del mondo del lavoro.

Oggi con la nuova offerta formativa l'Ateneo barese c'entra in pieno le esigenze del mercato rendendo più attrattivo l'Ateneo stesso, ma bisognerebbe guardare avanti di quindici anni modificando già da oggi i piani di studio in modo da rispondere alle future esigenze del mondo del lavoro, per diventare un punto di riferimento sul panorama nazionale.

Ritengo vincente dare più spazio alla “personalizzazione” dei piani di studio, diversificando i profili professionali e dando più unicità ai laureati baresi.

L’internazionalizzazione è un fattore chiave nella fase di crescita di un ateneo, sia per incentivare le esperienze all’estero, sia per incentivare maggiori ingressi nel nostro territorio. Quindi, di forte importanza strategica è l’investimento nel Centro linguistico di Ateneo.

Un’altra carta vincente è aumentare le collaborazioni con le imprese locali, anche in fase di formazione, diminuendo i tempi di disoccupazione post laurea e preparando gli studenti già alla praticità lavorativa.

L'UNIVERSITÀ NELLE COMPETIZIONI GLOBALI



Le infrastrutture di ricerca europea: opportunità e sfide

*Prof. Cosimo Damiano Altomare
Docente di Chimica Farmaceutica
dell'Università di Bari*

Nello Spazio Europeo della Ricerca la realizzazione di Infrastrutture di Ricerca (IR) di eccellenza internazionale rappresenta uno dei cinque assi strategici per lo sviluppo.

Le IR sono, infatti, strumenti importanti per promuovere la cooperazione su scala europea, offrendo alle comunità scientifiche opportunità di accesso a tecnologie avanzate e a strumenti volti a sostenere e strutturare la ricerca di base e le sue applicazioni in tutti i settori scientifici, dalle scienze umane e sociali alla fisica, alle scienze biomediche e farmaceutiche, ambientali, dell'energia, dei materiali, delle nanotecnologie. Le IR ad alta concentrazione di risorse tecnologiche, scientifiche e umane, raggiungono dimensioni tecnologiche ed economiche tali da non poter essere sostenute da un singolo Paese.

L'Europa ha una cultura consolidata di grandi IR. Tutti i Programmi Quadro dell'UE hanno sostenuto l'accesso dei ricercatori alle infrastrutture della ricerca scientifica e tecnologica, della diffusione della cultura, dell'accesso efficace al patrimonio culturale, dell'ambiente e dell'energia.

L'UE, su mandato del Consiglio dei Ministri per la Competitività, ha istituito nel 2002 lo *European Strategy Forum for Research Infrastructures* (ESFRI), per definire il fabbisogno in infrastrutture internazionali di ricerca per un periodo ventennale. La *roadmap* ESFRI rappresenta uno strumento di riferimento per le comunità scientifiche e per i decisori politici degli Stati Membri dell'UE. La *roadmap* nazionale, basata sull'analisi di proposte espresse da tutti gli attori della ricerca scientifica italiana, individua le necessità e le opportunità di realizzare IR, sia in Italia che in altri siti europei, con ricadute importanti sul territorio.

In questo contesto, la partecipazione delle Università, insieme agli Enti di Ricerca e alle Industrie, alle IR rappresenta una opportunità e una sfida allo stesso tempo. Opportunità non solo in termini di

acquisizione di risorse per la ricerca, quanto di accesso a tecnologie avanzate, non sostenibili da un singolo Paese, per una ricerca non frammentata, traslazionale e con significative ricadute sullo sviluppo territoriale della sua comunità scientifica.

L'Università di Bari ha colto la sfida delle IR europee in maniera significativa, seppure ancora piuttosto "timida". Giova ricordare il coinvolgimento di ricercatori del nostro Ateneo e dell'Istituto Tumori Oncologia Sperimentale in IR riconosciute dall'ESFRI, come ad esempio ELIXIR (IR europea per i Dati Biologici) o, in parte, BBMRI (IR europea delle Biobanche e delle Risorse Biomolecolari).

Più recentemente, il nostro Ateneo partecipa, con ricercatori di ambito biomedico e farmaceutico e con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Policlinico di Bari, a una nuova IR europea EPTRI (*European Paediatric Translational Research Infrastructure*), che agirà in modo complementare alle IR già presenti in campo biomedico per promuovere la ricerca pediatrica dalle prime fasi di scoperta del farmaco fino alla sperimentazione clinica.

EPTRI nasce dalla necessità di superare il problema della carenza di farmaci approvati per l'uso pediatrico, sia a livello europeo che mondiale, e di proporre nuovi modelli di sviluppo in un campo molto delicato della salute. Il progetto EPTRI, coordinato dal CVBF (Consorzio per Valutazioni Biologiche e Farmacologica), che comprende la nostra Università tra i suoi soci, è finanziato nell'ambito del programma Horizon 2020 (INFRADEV-01-2017) e coinvolge 26 partner provenienti da 19 Paesi europei e Paesi associati, infrastrutture già esistenti, università, centri di ricerca e clinici di eccellenza. EPTRI punta a favorire l'integrazione di ricercatori che lavorano, con un interesse comune per la pediatria, in diverse aree geografiche e in ambiti disciplinari complementari. L'obiettivo principale è quello di raccogliere le maggiori sfide che i ricercatori devono affrontare nel loro lavoro, superandole mediante approcci a elevato contenuto tecnologico nell'ambito della scoperta e sviluppo dei farmaci per la pediatria. EPTRI identifica cinque specifiche piattaforme tematiche: 1) Sviluppo di nuovi farmaci pediatrici; 2) Biomarcatori pediatrici; 3) Farmacologia pediatrica; 4) Formulazioni farmaceutiche specifiche per la popolazione pediatrica; 5) Studi clinici pediatrici. La fase più operativa del progetto EPTRI intende sviluppare servizi virtuali allo scopo di simulare le attività della nascente infrastruttura che agirà

come “*one-stop-shop*” al servizio dello sviluppo di farmaci pediatrici, mirata a: supportare i ricercatori in aree metodologiche e disciplinari affini; promuovere l’innovazione tecnologica in ambito accademico e clinico; condurre sperimentazioni che favoriscano lo sviluppo di farmaci e terapie innovative per la cura dei bambini, di comprovata efficacia e sicurezza; aumentare l’impatto globale della ricerca europea accelerando la fruizione dei risultati da parte dei pazienti.

Il coordinamento italiano, centrato sul territorio pugliese, di questa nuova infrastruttura di ricerca pediatrica multidisciplinare pone una domanda, non solo alla comunità accademica e scientifica, ma anche ai decisori politici a vario titolo: Può essere questa un’opportunità di sviluppo per il nostro territorio? Alla comunità accademica del nostro Ateneo, in particolare, pone alcune questioni specifiche. Qui ne segnalo due, tra quelle che a me sembrano più critiche: 1) Quale formazione alla ricerca richiede una efficace partecipazione alle sfide sottese alla realizzazione delle infrastrutture di ricerca europee; 2) Quanto i sistemi di valutazione del sistema universitario influenzano le scelte dei ricercatori, se non addirittura un “modello” di ricercatore.

Per quanto riguarda la prima questione, potrei dire che, per la natura stessa delle IR europee, si deve puntare alla formazione di figure di ricercatore con un’attitudine intellettuale alla ricerca traslazionale (in ambito biomedico si direbbe “dal bancone di laboratorio al letto del paziente”). Ciò richiederebbe una approfondita riflessione sui Dottorati di ricerca e sulla formazione post-laurea in genere. Alcune domande permangono irrisolte: Può essere competitiva a livello europeo una università (italiana) con docenti e ricercatori, non solo sensibilmente diminuiti nel numero (-22% nel periodo 2008-2016), ma anche progressivamente “invecchiati” (44 anni è la media per RTD e 51 anni per RTI)? Può essere competitiva una università (italiana) in cui le posizioni di ricercatore precario sono più che triplicate in un decennio? È competitiva una università che ha ridotto i Dottorati di ricerca, per effetto della riforma ex-Legge 240/2010, di oltre il 40% e che, ad esempio, nel nostro Ateneo ha ridotto i Dottorati di oltre il 70% e i posti di dottorando (con borsa e senza) di circa il 20% (riduzione persino più forte rispetto alla media dell’Area geografica Sud-Isole)? Potrei aggiungere, riguardo la formazione di dottori di ricerca in ambito multidisciplinare, quale quello biomedico-farmaceutico, si ripropongono percorsi “segmentati”, anche quando l’offerta di

formazione dottorale è intersettoriale o di ricerca traslazionale, e nessuna significativa riflessione è stata condotta a riguardo nel nostro Ateneo. Nei fatti, per la costituzione dei Collegi dei docenti di Dottorato, sperimentiamo ancora una volta, e senza “batter ciglio”, un limite del sistema di valutazione della ricerca (VQR): nata per valutare strutture (Università, Dipartimenti), un sistema per sé “imperfetto” a monte (nella metrica cioè) subisce continuamente “torsioni” nell’applicazione ai singoli docenti/ricercatori da ricomporre nella costituzione dei Collegi di Dottorato, con pesanti conseguenze sul piano dell’offerta formativa, e soprattutto per quella cosiddetta “tematica” o multidisciplinare. Ci si deve chiedere: come si fa a costruire percorsi di formazione alla ricerca traslazionale, cioè quella richiesta per sostenere le infrastrutture di ricerca (almeno in ambito biomedico/farmaceutico) in un contesto come quello appena descritto?

Per la personale esperienza nell’ambito delle IR europee, sono persuaso che un docente/ricercatore universitario debba assumersi anche una buona “dose di rischio” per progetti innovativi con ricadute applicative importanti. Progetti di questo tipo, che richiedono “investimenti” di energie intellettuali non sempre immediatamente “produttive”, possono anche confliggere con l’esigenza quantitativa di prodotti per la VQR. Si provi a chiedere ad un ricercatore medio dei cosiddetti settori bibliometrici di “investire” energie intellettuali e le (poche) risorse finanziarie in “progetti a rischio” di mancanza di prodotti (sempre secondo VQR o ASN) nell’immediato. Prendo a prestito le parole di Sabino Cassese (2013): “I ricercatori hanno già cominciato ad apprestare e presentare le proprie ricerche in funzione delle misurazioni e presto saranno pronti anche a ricercare in funzione delle misurazioni”. Non fu difficile profezia. Gianfranco Viesti, in uno studio più recente, avverte: “Si è costruito un idealtipo di ricercatore, e gli universitari vengono valutati in base alla vicinanza a questo modello; il pluralismo della ricerca, la libertà metodologica, lo sforzo per l’interdisciplinarietà, l’impegno su problemi rilevanti della società ne sono importanti vittime”.

So bene che queste problematiche (sicuramente una parte di una questione ben più ampia) non possono essere affrontate da una singola comunità accademica di un singolo Ateneo. Il rischio sarebbe di declinare su posizioni “reattive”. Tuttavia, penso che un’occasione come quella degli Stati Generali possa indurre almeno a tracciare

un'agenda di riflessioni e di studio, che dispongano la nostra comunità accademica ad un ruolo pro-attivo.

La questione di come i sistemi di valutazione stiano progressivamente introducendo elementi di distorsione nelle scelte progettuali dei docenti/ricercatori, a mio parere, deve avere rilevanza nella tematica generale della sfida della competizione globale e, in essa, dello spazio europeo della ricerca.

Un input all'offerta postlaurea

Prof. Carlo Franchini
Docente di Chimica farmaceutica e delegato
ai Corsi postlaurea dell'Università di Bari

Con l'elezione del prof. Antonio Felice Uricchio a Rettore, l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro ha intrapreso un costante e incisivo cammino verso il potenziamento e la valorizzazione di tutte le iniziative di formazione e aggiornamento per neo laureati e professionisti del nostro territorio, che rappresentano il naturale bacino di utenza del nostro Ateneo.

Tale attività, definita come *Terza Missione* dell'Ateneo, è stata in più occasioni citata dal Rettore quasi come potesse divenire la *Prima Missione*; in tale visione si intende l'Ateneo come Ente formativo di riferimento per le necessità di aggiornamento e adeguamento del mondo del lavoro che, peraltro, continua a mutare e a reinventarsi.

L'attività del Delegato alla Formazione Post Laurea è stata quindi particolarmente attenta a rendere il più possibile "fruibile" le attività formative postlaurea, che devono comunque derivare da un preciso e analitico riscontro con le esigenze dei professionisti operanti nel settore senza perdere mai di vista le dinamiche evolutive del settore.

A tale scopo, nel 2015, è stato rivisto il Regolamento per l'attivazione di Master, sia di I che di II livello, con l'approvazione da parte degli Organi Accademici del nuovo Regolamento (fig.1).

Grandi novità, tra cui la presentazione di progetti formativi "a sportello", l'introduzione di varie formule semplificate di attività di formazione postlaurea, come gli Short Master, le Scuole Estive, Corsi di Perfezionamento, Master in convenzione con Enti esterni e Master itineranti sul territorio pugliese.

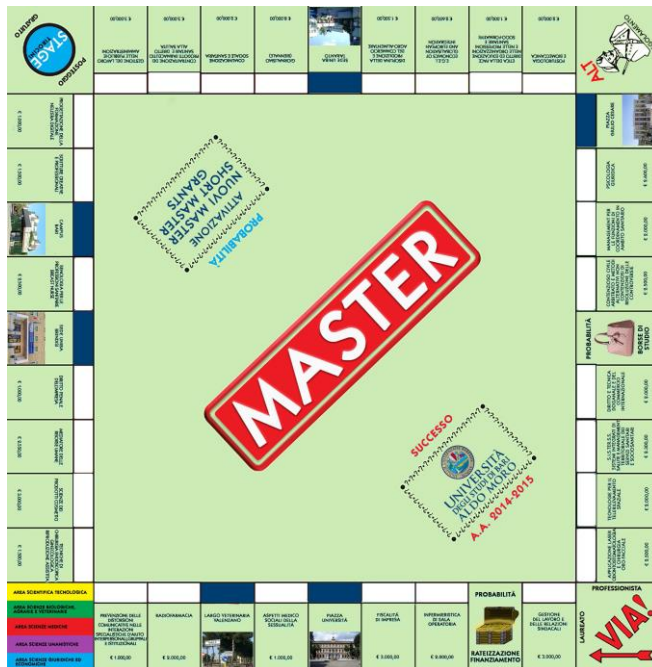


Fig.1. Presentazione del nuovo Regolamento Master 2015-2016

I numeri di questi anni relativi ai corsi di formazione postlaurea danno contezza di una grande richiesta di Short Master e Corsi simili con strutturazione snella e assolutamente compatibili con impegni lavorativi e con una interdisciplinarietà di contenuti. Quest'ultimo aspetto è una costante riscontrata anche nelle attività promosse dall'altro organismo che ha suscitato grande interesse tra i professionisti del nostro territorio: la *Consulta dell'Università di Bari con gli Ordini Professionali* (art. 65 dello Statuto, comma 1 e 2) attivata con DR a fine 2015.

La Consulta raccoglie l'adesione formale di 53 Ordini professionali del territorio pugliese e si articola in cinque Commissioni di lavoro, una per ciascuna delle macro aree presenti nell'Ateneo barese: 1) Scientifico-Tecnologica, 2) Biologica, 3) Umanistica, 4) Medica e 5) Giuridico-Economica. È questo un organismo di grande interesse per intercettare le esigenze delle professioni e mettere a loro disposizione tutte le competenze e le attrezzature presenti nel nostro Ateneo.

Sulla scorta dell'esperienza maturata, la Commissione Master sta provvedendo, proprio in questi giorni, alla revisione e aggiornamento

del Regolamento Master per l'attivazione delle attività formative di II livello.

Certamente si procederà con l'ulteriore semplificazione di alcuni passaggi procedurali ma si manterrà un certo rigore sui contenuti, sulle certificazioni e sull'articolazione delle attività formative dei Master di I e II livello.

Questi ultimi, svolti su base almeno annuale, devono comunque continuare a conferire almeno 60 CFU, prevedere un impegno totale di 1500 ore di formazione per i corsisti, ed avere il formale riconoscimento con il rilascio finale del diploma di Master, documento utile per tutti gli usi previsti dalle normative vigenti

Come affrontare le competizioni globali

Prof. Davide Rivolta
Docente di Psicobiologia e Psicologia
fisiologica dell'Università di Bari

Mi trovo da poco presso l'Ateneo barese e vorrei, quindi, dedicare qualche parola alla mia introduzione/presentazione.

Ho conseguito la laurea in Scienze e tecniche psicologiche presso l'Università degli Studi di Pavia; nella stessa sede ho anche ottenuto la magistrale in Psicologia cognitiva e neuropsicologia. Nel 2007, dopo aver sostenuto l'esame di Stato alla professione di psicologo, mi sono trasferito a Sydney, Australia, dove ho iniziato e completato un Ph.D. (dottorato) in Scienze cognitive. La mia ricerca si focalizzava sui correlati psicologici e neuronali del riconoscimento di volti in soggetti normali e in soggetti con prosopagnosia (incapacità di riconoscere le persone dalla faccia). Nel 2011 mi sono trasferito in Germania per completare un postdoc presso il Max-Planck Institute for Brain Research di Francoforte, dove ho studiato i correlati neurofisiologici di disturbi psichiatrici quali la schizofrenia. Dal 2013 al 2017 sono stato senior lecturer (associato) in psicologia presso la School of Psychology della University of East London (UEL). Da Ottobre 2017 sono associato a Bari; rientrato grazie a una chiamata diretta. La mia chiamata ha suscitato interesse mediatico e una mia intervista è stata pubblicata sul Fatto Quotidiano.

Anche se ho trascorso undici anni all'estero, i miei contatti con l'Italia non si sono mai completamente interrotti. Ho infatti scritto e pubblicato un libro in italiano sul tema della prosopagnosia; ho inoltre pubblicato diversi articoli divulgativi ad esempio sul "Corriere della sera" e su "Mente e Cervello".

Per avere successo in ambito internazionale occorrono alcuni ingredienti, tra cui la pubblicazione di articoli scientifici in prestigiose riviste internazionali, una linea di ricerca *applicativa* con impatto immediato su aspetti concreti, pratici. Occorre un'ottima conoscenza della lingua inglese e l'aver accaparrato alcuni premi internazionali (es., miglior tesi di PhD, miglior poster ecc.).

Infine, serve curiosità e l'abilità di networking, ossia la capacità di collaborare con figure professionali anche molto diverse dalla propria.

Cosa mi è piaciuto della mia esperienza all'estero? Sicuramente il supporto economico alla ricerca; ho avuto la possibilità di visitare i migliori laboratori al mondo (es., MIT) e di confrontarmi con colleghi molto motivati e appassionati. Dal punto di vista didattico mi è piaciuto l'uso delle tecnologie per l'insegnamento (es., registrazioni video delle lezioni), la multiculturalità del lavoro e l'assenza di gerarchie rigide.

Affinché l'Ateneo barese sia un polo *formatore* di eccellenze internazionali è indispensabile un investimento nella didattica e nel supporto di esperienze extracurricolari all'estero.

È fondamentale uno studio approfondito della lingua inglese e, per molte discipline scientifiche, uno sviluppo sostanziale delle abilità di coding/programmazione.

Infine, un ottimo spunto dovrebbe essere rappresentato dalla possibilità di sviluppare i progetti di ricerca in startup o attività imprenditoriali, al fine di capitalizzare sull'eccellenza prodotta.

Più motivazione per poter crescere

*Dott. Francesco Carlucci
Dirigente sindacale dell'Università di Bari*

Nonostante il progresso tecnologico incalzi nelle dinamiche di organizzazione del lavoro e nei suoi rapidi cambiamenti, come ribadito anche nella dottrina sociale della Chiesa, che a me personalmente piace qui richiamare, al centro di qualunque sistema organizzativo rimane, al di sopra di ogni altro fattore della produzione, il **lavoratore, l'uomo che lavora**.

Quando si pensa a una azienda e alle sue potenzialità spesso non si dà una sufficiente importanza al fattore **uomo**, alle sue potenzialità, alla ricchezza che costituisce per il lavoro stesso e per l'organizzazione.

E, forse, a volte, è il lavoratore stesso che non si rende conto, non è abituato a rendersi conto, di non essere un semplice ingranaggio di una macchina complessa, ma di essere la **linfa vitale** di questa macchina, di questa organizzazione.

Per la realizzazione degli obiettivi, qualunque essi siano, sarà quindi importantissima la gestione di questa risorsa **persona**, tanto più efficace se concordante con la sua **motivazione** e la sua **soddisfazione**.

La gestione delle risorse umane, infatti, non attiene solo ed esclusivamente alla gestione della struttura organizzativa, ma deve inesorabilmente fare i conti con le motivazioni che animano le persone e con la loro relativa soddisfazione.

Se manca una forte motivazione, conoscenze e impegno di un lavoratore possono essere disperse invece di essere utilizzate nel modo migliore.

È necessario stimolare in ogni singola persona la volontà di lavorare e motivare ogni singolo lavoratore. Il lavoratore motivato sente la necessità di fare del proprio meglio. Secondo Thad Green, famoso studioso di *Motivation Management*, la motivazione è il “carburante della performance. Senza carburante le prestazioni sono scarse”.

In questa dinamica motivazionale importanti sono gli studi di Maslow che ha elaborato una gerarchia dei bisogni rappresentata nella celeberrima Piramide (dal basso della piramide):

- bisogni fisiologici – garantiscono la sopravvivenza
- bisogni di sicurezza – garantiscono integrità fisica e futuro
- bisogni di affetto – riferite alle relazioni tra uomini
- bisogno di stima – riferito al bisogno di riconoscimento di un ruolo o di una competenza da parte di altri
- bisogno di autorealizzazione – desiderio di divenire ciò che si è.

Cosa possiamo fare nella nostra comunità universitaria per spingere sulla motivazione delle persone che lavorano al suo interno?

- 1) Lavorare sul brand, incentivare la creazione di una vera e propria **comunità**. È un lavoro da fare con personale amministrativo e docenti, coinvolgendo anche i primi fruitori dei nostri servizi, gli studenti.
- 2) Lavorare sulla **comunicazione interna**. Intensificare le occasioni di scambio di informazioni con chi lavora nell'organizzazione. Comunicare con chiarezza **obiettivi e regole**.
- 3) Intensificare la **condivisione dei processi** decisionali coinvolgendo maggiormente le rappresentanze dei lavoratori e dei docenti nelle decisioni strategiche su questi obiettivi e sulle regole
- 4) Lavorare sulla **trasparenza** e sulla **fiducia**. I lavoratori non devono percepire nulla come nascosto, come segreto. Bisogna aumentare la semplicità nella consultazione delle informazioni pubblicate (Decreti? Compensi? Dipartimenti e Amministrazione centrale?)

Ma il primo strumento motivazionale è sicuramente la **retribuzione**. La sua logica intrinseca rimanda al rapporto esistente tra ricompensa e soddisfazione. Lo sforzo del lavoratore per il raggiungimento di una prestazione è in dipendenza del valore della ricompensa percepita. Il lavoratore sarà soddisfatto se percepisce il compenso come **equo e congruo**. Diversamente, non lo sarà.

Gli incentivi possono svolgere una funzione importante a condizione che si percepisca che vengono erogati in base a criteri oggettivi, in funzione dei risultati ottenuti. Gli obiettivi assegnati, individuali o di gruppo, per il conseguimento degli incentivi dovrebbero essere:

- chiari e ben identificati

- misurabili oggettivamente
- rappresentare un miglioramento per l'azienda
- raggiungibili temporalmente
- definiti adeguati alle possibilità del lavoratore
- concordati con l'interessato.

Naturalmente, l'incentivo economico rimane il principale strumento per favorire la motivazione perché rappresenta il mezzo principale per il raggiungimento di altre tipologie di bisogno non economiche.

Occorre essere in grado di attivare le motivazioni e le forze presenti. Serve un paziente lavoro di cucitura e riannodo, al fine di promuovere iniziative condivise dalle parti in gioco, condizione minima per riuscire a mettere in moto le risorse più profonde di ciascun lavoratore quali: autonomia, responsabilità, creatività.

L'Associazione degli studenti stranieri

Afana Bella Dieudonne
Presidente Associazione Studenti Stranieri
dell'Università di Bari

Prima di andare nello specifico dell'argomento di oggi che è l'internazionalizzazione all'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, vorrei chiedere la vostra indulgenza per fare una brevissima presentazione dell'Associazione degli Studenti Stranieri di questo Ateneo.

L'ASSUNIBA, come lo chiamiamo affettuosamente tutti, è la risultante tra la volontà della nostra amministrazione universitaria di promuovere l'inclusione e l'interculturalità e la voglia degli studenti stranieri di essere protagonisti della costruzione del label UNIBA, un "marchio che dopo un anno di attività assieme al nostro partner l'associazione Eurosud, siamo orgogliosi di rappresentare non soltanto in Italia ma anche e soprattutto all'estero".

Approfitto per ringraziare il nostro Magnifico Rettore e tutta la sua amministrazione per il supporto offerto, nonché la collaborazione che piano piano, ma in modo sereno, consolidiamo giorno per giorno a beneficio della nostra Università e specialmente per l'interesse degli studenti stranieri affinché essi possano essere valorosi ambasciatori UNIBA, detto in altre parole punti di riferimento che possono attrarre altri studenti stranieri.

In modo sintetico le nostre azioni mirano a favorire l'integrazione socio-culturale degli studenti stranieri, orientare e dare informazioni necessarie ai nuovi studenti per un sereno percorso accademico tramite incontri formativi ed eventi interculturali.

Oltre alle attività interne l'Associazione svolge una mediazione tra studenti stranieri, amministrazione e tra le diverse comunità studentesche dell'Università di Bari e altre Università, sia italiane che estere, con l'obiettivo di creare una piattaforma di scambi interculturali e coesistenza creativa tra studenti di origini diverse.

All'Università di Bari ci sono 700 studenti stranieri regolarmente iscritti per l'anno in corso che provengono da quasi tutte le parti del mondo.

Per favorire l'Internazionalizzazione come inclusione sociale, ovvero come dialogo interculturale e crescita, l'Università deve in primo luogo essere un luogo sereno dove lo studente possa sentirsi accolto.

Le azioni principali per favorire questo sono:

- più servizi agli studenti (buoni libri, sussidio economico straordinario agli studenti...)
- borse per studenti internazionali
- una quota per le collaborazioni studentesche riservata agli studenti stranieri
- una unità operativa dedicata agli studenti stranieri
- il Balab come laboratorio dell'innovazione
- operatività del Job Center

Mi sento di suggerire anche:

- l'introduzione dell'apprendimento dell'italiano per i nuovi studenti con il rilascio di certificazioni (6 mesi)
- una comunicazione più diffusa delle iniziative
- più corsi di laurea in inglese
- un supporto logistico alle attività a carattere interculturale
- meno burocrazia.

Ci auguriamo che l'unità operativa per gli studenti stranieri possa essere una soluzione portando al termine le convenzioni in atto con alcuni Enti come l'Agenzia delle Entrate, l'Agenzia Sanitaria Locale e l'ADISU.

Aggiungo che una rappresentanza degli studenti stranieri al Senato accademico, nonché nel Consiglio degli studenti non potrebbe che essere un valore aggiunto.

**ETICA E
ANTICORRUZIONE
NEL SISTEMA DELLE
AUTONOMIE**



Gli incarichi extralavorativi nell'Università visti dal di fuori

*Cons. prof. Vito Tenore
Consigliere della Corte dei conti,
Professore presso la SNA*

Nel ringraziare per il cortese invito il Magnifico Rettore prof. Uricchio, ritengo che sia importante e necessario organizzare delle giornate di studio e riflessione assai trasversali come queste, dove non sono coinvolti solo docenti o appartenenti alla comunità universitaria, ma anche relatori di varia estrazione e provenienti da diversificati settori professionali come politici, magistrati, dirigenti, in quanto è sicuramente più costruttivo vedere lo stesso fenomeno, quello degli incarichi extralavorativi a docenti e, più in generale, a pubblici dipendenti, da varie prospettive e da vari punti di vista.

In queste due giornate si parla di Università e di professori universitari, e a parlarne non deve essere solo chi ci lavora dall'interno, ma anche chi, come me, giudica il “mondo universitario” innanzi alla Corte dei conti, lo controlla e ne può quindi dare una visione “grandangolare” e più terza, partendo anche da alcune “patologie comportamentali” venute al pettine del giudice contabile: dall'analisi della *patologia* della P.A. si traggono, infatti, utilissimi insegnamenti per una più corretta *fisiologia* gestionale.

Mi sono occupato di università non solo come magistrato estensore di diverse sentenze emesse a carico di dipendenti del mondo universitario, ma anche come studioso, in quanto, insieme al giuslavorista prof. Franco Carinci, ho scritto qualche anno fa un utile *Trattato sulle carriere non privatizzate*, edito da Giuffrè, tra le quali quelle dei professori universitari, di cui ho studiato il regime lavoristico.

Ma ritengo che se si vuol parlare a ragion veduta di problemi della pubblica amministrazione, tra cui quella universitaria, bisogna averci lavorato dentro per anni e io ho avuto il piacere e l'onore di lavorare per diverse importanti pubbliche amministrazioni (Banca d'Italia, Magistratura ordinaria, Magistratura militare, Avvocatura lo Stato, Corte dei Conti, S.N.A.) e ne conosco abbastanza bene le fonti

normative, le dinamiche interne, le problematiche giuridiche e i meccanismi decisionali, anche sullo specifico tema delle attività extralavorative, che non tocca solo i docenti universitari.

Un tema di vasta e rilevante attualità all'interno delle diverse P.A. e innanzitutto alla Magistratura contabile (ma, purtroppo, anche di quella penale e degli organi disciplinari interni) è infatti quella degli incarichi extralavorativi conferiti a pubblici dipendenti: la violazione della vigente normativa in materia ha originato indagini penali (per truffa e falso), disciplinari (con rischi di sanzioni anche espulsive) e amministrativo-contabili (danno da violazione dell'art.53, co.7 e 7-bis, d.lgs. n.165 del 2001 e da percezione di maggiori somme stipendiali).

Sotto quest'ultimo aspetto, ho affrontato più volte questo tema in convegni, in sentenze originate, come detto, da violazione dell'art.53, co.7 e 7-bis, d.lgs. n.165 del 2001 (applicabile anche al Comparto università per professori a tempo pieno e per medici in regime di *intramoenia* che svolgano attività extralavorative non autorizzabili o non autorizzate, o, in qualche caso, autorizzate con abnormi provvedimenti rettorali *contra legem*, ovvero in contrasto con i limiti fissati in modo chiaro dalla legge Gelmini o dal regime normativo del personale sanitario) e in uno mio studio monografico *Le incompatibilità per i pubblici dipendenti, le consulenze e gli incarichi dirigenziali esterni*, Giuffrè, 2012.

Ma non vorrei trattare in questa sede il generale problema afferente lo svolgimento illecito di attività extralavorative (sul quale, per una sistemica ricostruzione, rinvio da ultimo a C. conti, sez. giur. Lombardia, 17.2.2017 n.14, di recente confermata in appello), soffermandomi invece soprattutto sul vostro Regolamento, redatto dall'Università di Bari nel 2017.

Il testo, già a partire dalla tecnica e architettura grafica e redazionale, mi sembra ben fatto poiché è strutturato in pochi articoli corredati da pochi commi e soprattutto con un prezioso iniziale titolo che indica al lettore cosa tratti ciascun articolo: un buon esempio di *drafting* normativo a cui il legislatore primario sovente non si conforma nella (inutilmente feconda) attività normativa.

Il primo articolo già chiarisce a chi sia diretto il Regolamento: un chiaro e lineare sommario iniziale indica le attività incompatibili, quelle autorizzabili e quelle liberalizzate per il personale docente che, notoriamente, sottostà al largheggiante regime della legge Gelmini,

ben più permissivo rispetto a quello concernente il restante pubblico impiego, scolpito dal DPR n. 3 del 1957 (artt. 59 segg.) e dall'art. 53 del d.lgs. n.165 del 2001, i cui principi generali sono però regole portanti per tutti i lavoratori pubblici, nei limiti della compatibilità con il regime della legge Gelmini. Tra tali principi portanti va ben rimarcata e metabolizzata la regola generale della *esclusività* nel lavoro pubblico (art. 97 cost.), che rende le eccezioni previste da legge (es. dalla legge Gelmini) di stretta interpretazione e insuscettibili di largheggianti interpretazioni.

Nell'art. 2 del Regolamento vengono poi descritte le attività vietate, estese anche a docenti a tempo determinato, come per esempio l'essere difensori in cause contro l'Università di appartenenza. Oltre alle attività incompatibili in base alla legge Gelmini, occorre a mio avviso recepire e dettagliare con precisione in fonti regolamentari anche i possibili *conflitti di interesse* (oggi delineati dal DPR n. 62 del 2013 e regolamenti di recepimento, ma ulteriormente dettagliabili e ampliabili da ciascuna amministrazione, valutando il c.d. conflitto *potenziale* di interesse), ostativi all'espletamento di incarichi esterni. Ad esempio, sappiamo bene, anche per un problema meramente etico, che non si può far parte di un'istituzione ed esserne avversari, come invece succede di frequente nelle scuole secondarie, dove insegnanti di diritto difendono colleghi in cause contro la propria istituzione scolastica, così come non si può svolgere una consulenza a favore di enti e società che offrono formazione e dispense a livello privato per il superamento di esami universitari (anche se la cosa, forse, si dovrebbe limitare solo a fronte di esami da sostenere presso la propria Università, in quanto precludere tale lecita attività a qualsiasi contesto, in assenza di concreto conflitto di interesse, sarebbe una limitazione della libertà di insegnamento e di pensiero del docente).

Nel Regolamento universitario barese del 2017, in ossequio alla legge Gelmini e al DPR n. 3 del 1957, viene poi correttamente vietato l'esercizio di attività imprenditoriali, anche agricole, purché non sia un'attività occasionale ovvero a conduzione familiare; viene vietato poi l'essere amministratore di società, ma non di essere azionista titolare di quote di una società (che se però ricevesse erogazioni o incarichi dall'Università, a opera di una commissione universitaria di cui faccia parte il professore-socio, determinerebbe un conflitto di interessi che imporrebbe l'astensione dalla commissione); viene

vietato poi dal Regolamento del 2017, in ossequio al dPR n. 3/1957, il cumulo di incarichi, anche a tempo determinato, pubblici o privati, che comporta la decadenza di diritto: il Rettore diffida il docente a cessare entro 15 giorni, se non cessa c'è la decadenza di diritto, senza neanche ricorrere a procedimento disciplinare.

In questo Regolamento si è normato poi in modo puntuale anche il conflitto di interesse potenziale per le ditte che hanno partecipato a gare nell'ultimo quinquennio. Inoltre, alcune clausole riguardano le attività extralavorative che possano ledere il prestigio e l'immagine dell'Università e che danno al Rettore margini valutativi in punto di autorizzabilità anche alla stregua del sentire etico del momento storico.

Poiché è prassi molto diffusa negli Atenei tra i docenti universitari anche a tempo pieno l'attività consulenziale, vorrei esortare gli accademici (sempre più spesso coinvolti in indagini della GdF e della Corte dei conti per violazione del regime Gelmini), al rispetto della norma Gelmini secondo la quale non è possibile espletare attività professionale se si è a tempo pieno, ma è svolgibile solo *occasionale* attività di *reale* consulenza. Se dietro l'attività consulenziale si celasse una reale attività professionale "camuffata" da consulenza o una "imprenditoriale" attività consulenziale, si rischiano imbarazzanti scelte sul piano disciplinare, fino al licenziamento per il personale tecnico amministrativo o alla destituzione per i docenti. Da parte del Rettore vi sarebbe poi l'obbligo di denuncia alla Corte dei conti per violazione dell'art. 53, co. 7 e 7-bis, d.lgs. n.165 del 2001 e per introito di maggiori retribuzioni (da professore a tempo pieno che svolge "di fatto" attività professionale vietata). Non fantasiosa sarebbe poi l'ipotizzabilità di reati, quali la truffa ai danni dello Stato o il falso in atto pubblico (a fronte di dichiarazioni mendaci sul regime universitario prescelto).

Il sottile e complesso distinguo tra attività libero-professionale (vietata) e attività consulenziale (consentita) è oggetto di prime sentenze della Corte dei conti occasionate da vaste indagini nazionali della GdF, che dovranno approcciare il tema in modo pacato ed equilibrato, partendo dalla astrattamente lecita attività consulenziale (come statuito dalla l. Gelmini), ma valutando sul piano qualitativo e quantitativo (e non tanto sul piano economico dei compensi, in quanto è pur sempre occasionale una sola consulenza annua ancorché milionaria) le singole consulenze esterne, per verificare se trasmodino

in una attività libero-professionale “camuffata”. E in tale valutazione concreta, non occorre dare peso alcuno alla resa interna del docente nella propria Università (o dal medico nella propria Azienda ospedaliera), tema, quest’ultimo sovente prospettato da alcuni difensori, ma che esula dal tema della espletabilità o meno di attività extralavorative (non vale dunque il grossolano principio “*sono bravo come docente, bravo come studioso, ergo faccio quante consulenze voglio!*”, ma vale la regola opposta “*se sono bravo e richiesto dal mondo, opto per il regime a tempo definito*”).

Cosa però sia una vera *consulenza* e non un *incarico professionale*, quale sia la soglia numerica e qualitativa che faccia trasmodare la consulenza in attività professionale, richiederebbe un chiarimento normativo, ma già la più agile fonte Regolamentare potrebbe far chiarezza in singoli atenei (magari tarandosi su scelte uniformi sul piano nazionale tra vari atenei), illuminando e pungolando il più pigro e riflessivo legislatore. Nelle more di questi interventi normativi, la magistratura contabile sta facendo il suo lavoro di equilibrata esegesi normativa e di valutazione delle singole, concrete e assai diversificate, evenienze fattuali, primo presupposto valutativo per una corretta sentenza.

Infine, le attività liberalizzate sono nel Regolamento barese del 2017 puntualmente elencate e queste ultime non richiedono autorizzazioni (in sintonia con la legge Gelmini e l’art. 53, co. 6, d.lgs. n.165 del 2001), come i compensi per diritto d’autore, la partecipazione a convegni, le consulenze (“vere”) ecc., sebbene, anche rispetto a queste attività, pur consentite in astratto, il Rettore può valutare comunque se si configuri in concreto un conflitto di interesse (anche potenziale) che sarebbe opportuno dettagliare in fonti regolamentari. Da qui la necessità di notificare sempre il Rettore (a fini conoscitivi e non sempre anche autorizzatori) di tutte le attività extralavorative svolte dai docenti (soprattutto a tempo pieno), al fine di prevenire incomprensioni, conflitti di interesse, azioni disciplinari e denunce alla Corte dei conti.

In sintesi: un conto è il profilo liberalizzatorio (per talune attività) o autorizzatorio (per altre attività) legato al rispetto della normativa Gelmini (e dell’art. 53, co. 7, d.lgs n.165), altro è il concorrente profilo di conflitto di interesse mutuato dal dPR n. 62 del 2013 (come recepito dal Miur e dalle singole Università) che potrebbe impedire lo

svolgimento di attività liberalizzate o autorizzabili se tale attività si ponesse in contrasto con compiti istituzionali dell'Ateneo.

Segnalo da ultimo l'opportunità per i vertici universitari di valutare *in concreto e attentamente*, in sede di autorizzazione a espletare incarichi esterni, soprattutto a professori a tempo pieno (ma vale anche per quelli a tempo definito), l'espletabilità o meno degli stessi, valutando sul piano sostanziale se siano reali attività professionali "camuffate" o se pongano problemi di conflitto di interesse. Una adeguata modulistica da compilare (fornendo dati probanti sulla tipologia di incarico, durata, oneri vari, conflitti di interesse ecc.) e un archivio storico degli incarichi già autorizzati (o comunicati) consentirebbero una più accurata conoscenza e una più meditata istruttoria.

Sicuramente più largheggianti devono essere i criteri valutativi del Rettore per attività consulenziali d'ufficio (CTU, ma non per CT di parte, attività innegabilmente professionale assai intensa per alcuni bravi docenti) svolti per autorità giudiziarie: anche se fossero numerose, le CTU vanno consentite a favore di autorevoli e stimati professori a tempo pieno che godano di fiducia presso organi magistratuali, dei quali divengono doverosa *longa manus* (legittimamente e doverosamente remunerata).

Opportuna è poi attività formativa/esplicativa delle singole Università, come questo incontro conferma, a favore dei docenti e del personale amministrativo di vertice, anche per dare piena divulgazione al Regolamento sugli incarichi del 2017.

Nel ringraziarvi ancora per il cortese invito e nel confermarvi la mia piena disponibilità a futuri interventi formativi, mi permetto conclusivamente di segnalare che la complessa e vasta materia delle incompatibilità può essere approfondito nella banca dati delle sentenze della Corte dei conti (aperta a tutti e gratuita) e nel mio suddetto testo Tenore, *Le incompatibilità per i pubblici dipendenti, le consulenze e gli incarichi dirigenziali esterni*, Giuffrè, 2012, che sarà presto però aggiornato e completato alla luce della Legge 190, come ha già ben fatto il vostro più recente Regolamento del 2017, che vi esorto a leggere e, soprattutto, a "praticare", per prevenire spiacevoli contenziosi innanzi alla Corte dei conti volti, ex art. 53, co.7 e 7-bis, d.lgs. n.165 del 2001, al versamento all'Ateneo delle somme (sovente rilevanti) introitate per incarichi esterni non espletabili (attività

professionali per docenti a tempo pieno; attività *extramoenia* per medici in regime *intramoenia*), o per attività espletabili previa autorizzazione (ma non richiesta per superficialità) e per recuperare somme stipendiali pagate in più a professori a tempo pieno che svolgano, di fatto, attività professionali, ancorché formalmente camuffate come (reiterate e impegnative) attività consulenziali.

Ai Rettori e alla Magistratura contabile... “lo squarciamento dei veli”. Al legislatore e ai regolamenti di Ateneo una più puntuale regolamentazione della materia!

I codici etici per far fronte alla corruzione

Prof. On. Pino Pisicchio

*Presidente Comitato etico Camera dei Deputati e
docente alla Libera Università degli studi "San Pio V"*

Il rapporto tra etica e politica e la fenomenologia della corruzione è visto attraverso l'esperienza dei codici etici.

La corruzione in ambito pubblico è molto presente nelle società occidentali fin dall'Antichità, a partire dalla comparsa delle polis greche.

La questione è molto complessa perché riguarda di diversi ambiti disciplinari, dalla psicologia alla sociologia, dal diritto penale al diritto pubblico. Ciò che manca è un quadro concettuale completo di questa problematica.

La corruzione è una "patologia" che colpisce le società ed è difficile ricondurla a un unico centro di imputazione. La patologia corruttiva rappresenta una rottura e una devianza rispetto alle regole. La morale, di contro è l'integrità intesa come condotta coerente e rispetto delle regole. L'integrità, quindi, segue il cammino di quelle politiche dirette a combattere le condotte corruttive.

Con le norme positive si mettono in atto strategie di repressione alla corruzione, invece, con politiche volte a promuovere l'integrità si agisce sul pedale della prevenzione, creando un ambiente culturale favorevole, in contrasto con quei comportamenti moralmente inaccettabili.

Il rapporto tra integrità e proiezione istituzionale del potere rappresenta un tema giuridico e allo stesso tempo filosofico, tema assai importante in questo periodo perché ci permette di ricercare codici di condotta in ambito politico a fronte del fenomeno corruttivo. Se non ci fossero dei codici etici si avrebbe la crisi dello status sociale e l'affermazione dell'individualismo come principio morale. Cosa che creerebbe un declino dei principi universali istituzionalizzati, generando una caduta dei concetti di diritto e di politica.

Le norme deontologiche rappresentate dai codici etici sono chiamate a collegare la dimensione etica con quella giuridica,

superando la separazione tra i concetti di etica professionale basata su norme morali, e deontologia che poggia invece su norme giuridiche.

La collocazione più appropriata dei codici etici è nella cosiddetta *soft law*, ovvero il diritto morbido. All'interno della *soft law* si colloca la vasta produzione dei codici etici. Dal punto di vista applicativo pensiamo all'applicazione del codice etico dell'Università di Bari e al Codice di comportamento dei Deputati approvato dalla Camera nell'aprile 2016. L'innovazione dei codici etici è molto importante perché allinea la Camera dei Deputati alle esperienze più avanzate di Ordinamento, come quello francese, tedesco e come quello dello stesso Parlamento europeo dove sono presenti codici di comportamento per i deputati.

Il termine “disciplina” deriva dal latino *discere* e in questa parola ci sono due elementi che si fondono, vale a dire imparare e insegnare. Il codice etico fa riferimento a un insieme di regole di condotta a cui si deve attenere una comunità. L'efficienza e la credibilità del codice sono legate al livello di condivisione dei membri della comunità stessa, che le assumono come riferimento e rappresentano l'elemento di reputazione della comunità sulla scena pubblica.

Nella società moderna la reputazione ha, talvolta, un'importanza maggiore rispetto a una sanzione penale. È per questo che bisognerà ancora molto lavorare sui codici etici!

Il piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Attuazione e criticità

*Dott.ssa Filomena Luisa My
Responsabile della Prevenzione della corruzione e
della trasparenza dell'Università di Bari*

Rivolgo preliminarmente il saluto ai presenti e sentiti ringraziamenti al Magnifico Rettore per aver richiesto nell'ambito degli Stati Generali un intervento del Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza di questo Ateneo al fine di partecipare alcune riflessioni sul Piano di Prevenzione della corruzione della nostra Università e sulle principali misure previste, ma anche e soprattutto per far conoscere l'impegno assicurato dagli uffici dell'Amministrazione nell'attuazione del Piano stesso.

Come noto, il Piano Nazionale Anticorruzione persegue la finalità di supportare le amministrazioni nel percorso di adozione di concrete ed effettive misure di prevenzione della corruzione, senza imporre soluzioni, ma lasciando alle singole amministrazioni la scelta dei rimedi adeguati per prevenire i rischi corruttivi ricorrenti individuati nel processo di analisi e gestione del rischio e intervenire sulle criticità manifestate.

Il PNA è dunque un atto di indirizzo in cui vengono segnalati possibili orientamenti di sistema, in un ambito in cui il sovraccarico di adempimenti e la stratificazione normativa impongono un'adeguata riflessione sulla formulazione di misure anticorruptive che devono fornire riferimenti concreti individuando indicatori quantitativi (con relativi target da raggiungere) e conseguenti responsabilità.

Tale finalità è stata ribadita nel documento congiunto Anac/Miur, a firma del Ministro Fedeli e del Presidente Cantone, sottoscritto nel dicembre 2017, in cui si è messa in evidenza la piena responsabilità delle amministrazioni nell'individuare e declinare le misure di prevenzione del rischio di corruzione nel modo più adatto allo specifico contesto organizzativo.

Si è concluso di recente anche il "dibattito" tra Anvur e Anac convergente sull'esigenza che i PTPC mantengano una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione, ferma

restando la necessità di assicurare la coerenza complessiva con il Piano delle Performance ed una chiara distinzione dagli altri strumenti programmatori. Il Consiglio direttivo dell'Anvur ha, infatti, suggerito di mantenere la denominazione del documento e la visione integrata, che dovrà rafforzarsi con le politiche per l'assicurazione della qualità, con la programmazione strategica e con il bilancio.

Questa è la cornice nell'ambito della quale per il 2018 l'Anac ha ritenuto opportuno dedicare alle istituzioni universitarie, con il coinvolgimento di tutti i principali attori, una corposa sezione dell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione. Il Rettore del nostro Ateneo ha quindi deciso di costituire, con proprio provvedimento, un apposito Comitato, con il compito di individuare idonee linee guida volte all'attuazione delle misure suggerite nel predetto aggiornamento al PNA. Il Comitato ha avviato di recente i propri lavori, che proseguiranno nel corso dei primi mesi del corrente anno, al fine di definire, entro il 31 agosto 2018, un eventuale aggiornamento del PTPC di Ateneo, adottato nel termine di scadenza del 31 gennaio 2018.

L'aggiornamento 2017 al PNA ha aperto il dibattito anche con riferimento all'adeguamento dei codici etici e dei codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni, suggerendo di ampliare con apposite previsioni il contenuto dei codici relativi ai doveri delle e dei docenti. In tale ambito Anac, in stretta collaborazione con il Miur predisporrà apposite linee guida. Cogliendo le predette prospettazioni, il Comitato ha previsto di implementare la misura presente nel PTPC 2017 riguardante il codice di comportamento, con l'obiettivo di una revisione e coordinamento del Codice Etico secondo le indicazioni Anac, che impattano sia sulla didattica sia sulla ricerca.

Con riferimento agli esiti della valutazione dei Piani Triennali di Prevenzione della Corruzione 2017/2019, contenuta nell'analisi di impatto della regolamentazione (AIR), che ha riguardato n. 577 amministrazioni e che ha guidato l'Autorità nell'aggiornamento al PNA, si dà atto che nel processo di approvazione del PTPC 2018/2020 di Uniba è stata assicurata, mediante la procedura aperta avviata dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, la consultazione di tutti gli stakeholder, ossia la comunità universitaria, le OO.SS., la RSU e tutti i soggetti, associazioni ed enti interessati.

Con riferimento all'analisi e alla valutazione del rischio, il PTPC di UniBa rientra nel 78% dei documenti delle diverse Amministrazioni che utilizzano la metodologia definita dal PNA 2013 (Allegato 5). Al fine tuttavia di assicurare una maggiore rispondenza alle peculiarità e necessità dell'Amministrazione, si è ritenuto opportuno in corso d'anno apportare alcune modifiche alla tabella di valutazione del rischio.

Occorre altresì evidenziare che questa Università si è dotata di una struttura di supporto che coadiuva il RPCT nella predisposizione e attuazione della strategia di prevenzione della corruzione.

Con riferimento ai contenuti del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione del nostro Ateneo, si rileva la esplicitazione in esso del sistema di monitoraggio, con i tempi, i responsabili e le risultanze dei precedenti monitoraggi, utili nella fase di riprogrammazione della strategia di prevenzione della corruzione. È presente altresì l'analisi del contesto esterno, pur ritenendo opportuno assicurare una maggiore evidenza dell'impatto dei dati rilevati sul rischio corruttivo e la mappatura dei processi, ed il coordinamento con gli strumenti di programmazione, grazie al collegamento tra obiettivi strategici ed obiettivi intermedi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza previsti dal Piano Integrato.

È stato, infine, unificato in un solo strumento il PTPC e il Programma Triennale della Trasparenza e dell'Integrità (PTTI), accorpando la sezione del PTPC dedicata alla Trasparenza, in cui sono precisati gli obblighi di pubblicazione, i tempi e i responsabili della trasmissione/elaborazione dei dati e i responsabili della pubblicazione, contenuti nell'apposito allegato.

Il Nucleo di Valutazione, nella sua funzione di OIV, nella Relazione 2017, ha verificato la coerenza tra gli obiettivi dei documenti di programmazione strategico-gestionale e gli obiettivi previsti nel PTPC ed ha attestato che la valutazione della performance tiene conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza, nonché l'assolvimento degli specifici obblighi di pubblicazione, definiti nell'apposita delibera ANAC, ritenendo altresì la pubblicazione dei dati di UNIBA coerente con la normativa vigente.

Tra le misure di prevenzione della corruzione assume particolare rilievo, come noto, la rotazione del personale espressamente prevista dalla Legge n. 190/2012 (art. 1, comma 4 , lett. e) e comma 5, lett. b),

comma 10 lett. b) che presenta tuttavia profili di criticità attuativa, sui quali l’Autorità ha segnalato che intende vigilare.

Nell’ambito di tale misura l’Ateneo ha di fatto attuato nel 2017 un avvicendamento del personale a capo delle UO e delle Sezioni sia nell’Amministrazione centrale sia nei Dipartimenti, conseguentemente all’avvio a regime del Nuovo Modello Organizzativo, che si concluderà entro il corrente mese di gennaio, con l’attribuzione degli ulteriori incarichi di responsabilità.

Le unità di personale che nell’anno 2017 hanno variato la posizione organizzativa, sono, in valori assoluti, n. 292, pari in valori percentuali al 20,46% sul totale complessivo del personale in servizio a tempo indeterminato e determinato, comprensivo del personale dirigente.

Con riferimento alle attività che riguardano le funzioni di didattica e di ricerca, le nuove disposizioni sollecitano una maggiore attenzione nella valutazione della compatibilità tra incarichi esterni ed attività lavorativa nell’ambito delle fattispecie giuridiche della collaborazione scientifica, della consulenza, dell’esercizio del commercio e dell’industria.

Per tali motivi, con DR n. 2635 del 04/09/2017, è stato adottato il Regolamento di Ateneo in materia di disciplina degli incarichi esterni ai doveri di ufficio dei professori e ricercatori, anche a tempo determinato, in regime di impegno a tempo pieno, prevedendo quelli non compatibili con il proprio status, quelli soggetti ad autorizzazione e quelli liberamente esercitabili con la mera comunicazione, nel rispetto del limite massimo retributivo cumulativo complessivo annuo stabilito dal DPCM 23/03/2012. È stato definito il numero massimo di incarichi attribuibili al personale con regime di impegno a tempo pieno pari a n. 3 (tre) nell’anno solare ed è fatto divieto di assumere incarichi che determinano un impegno orario extraistituzionale complessivo superiore a n. 250 ore. Questo Ateneo si è impegnato altresì a predisporre analogo regolamento anche per il personale tecnico-amministrativo e CEL ed è in fase di definizione il regolamento sul Servizio Ispettivo, cui competerà l’accertamento dell’osservanza delle disposizioni in materia di incompatibilità, divieto di cumuli di impieghi e di incarichi, conflitto di interessi anche potenziale da parte di tutto il personale, anche a tempo determinato, in servizio presso questa Università.

Il nuovo PNA è intervenuto anche in materia di Enti partecipati dagli Atenei, individuando una serie di possibili eventi rischiosi e di possibili misure anche di trasparenza per un controllo diffuso sull'effettivo e corretto funzionamento dei predetti enti e sulla loro necessità.

L'Ateneo, che aveva già avviato dal 2015 un'attività di ricognizione e di vigilanza nei confronti delle società ed enti censiti, ha proceduto ad un'attenta revisione delle partecipazioni societarie, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28.09.2017, in ottemperanza a quanto stabilito dall'art. 24 del D.Lgs. n. 175/2016. Tenuto conto delle proposte presentate dalla dirigente della competente direzione amministrativa è stata predisposta per il 2018 un'apposita misura di prevenzione della corruzione nel rispetto delle indicazioni contenute nella delibera ANAC 1134/2017 e nell'aggiornamento 2017 al PNA.

Con riferimento alla misura "Tutela del *whistleblower*", si evidenzia come fin dal PTPC del 2015 sia stato previsto e predisposto un form online per la segnalazione direttamente al RPCT di illeciti da parte dei dipendenti i quali accedono mediante inserimento di login e password, al fine di evitare usi impropri dello strumento. Nel 2017 non sono pervenute segnalazioni.

È attivo, altresì, l'indirizzo di posta elettronica segnalazioni.urp@uniba.it al quale sono pervenute nel corso del 2017 numero 704 segnalazioni, nessuna delle quali è riferibile ad episodi di conflitto di interessi, cattiva amministrazione o corruzione. Le segnalazioni in genere hanno riguardato la richiesta di informazioni e di assistenza su alcune procedure.

Inoltre è attivo lo Sportello Onestà, istituito nell'anno 2016 con l'obiettivo di ricevere segnalazioni anche anonime riferite a fatti illeciti compiuti contro la PA e violazioni del Codice Etico. Risultano pervenute nell'anno 2017 n. 3 segnalazioni, nessuna delle quali è riconducibile ad eventi corruttivi bensì a richieste d'informazione e ad un presunto disservizio.

È intendimento dell'Amministrazione richiedere ad ANAC l'utilizzo del software realizzato per la gestione delle segnalazioni di condotte illecite, allorquando verrà reso disponibile.

Sono state altresì avviate dall'amministrazione diverse iniziative di automazione dei processi che hanno consentito di garantire

l'efficienza, l'efficacia e l'economicità delle relative azioni amministrative. Fra tutte si ricorda il controllo automatizzato dei dati dei borsisti A.Di.S.U. e, per la gestione delle gare, l'acquisizione di un apposito software che consente di produrre l'elenco informatico degli operatori economici per gli affidamenti di lavori, servizi e forniture con importi inferiori alla soglia comunitaria (ai sensi dell'art. 36,c.2 lett. b) e c) del Codice dei contratti), garantendo il rispetto dei principi di rotazione e par condicio. Attraverso l'elenco gestito informaticamente infatti gli operatori economici da invitare a gara vengono individuati mediante l'applicazione di un algoritmo.

Tra i primi, gli Organi di governo di questa Università, in linea con quanto previsto dalla delibera Anac n. 1309 del 28.12.2016, hanno approvato nel maggio 2017 il "Regolamento contenente misure organizzative per assicurare il diritto di accesso civico e accesso generalizzato" che prevede anche l'istituzione del registro delle richieste di accesso presentate relativamente alle tre tipologie di accesso: documentale ex lege n. 241/90 e s.m.i., civico ex art. 5, co.1, del D.Lgs. n. 33/2013 e generalizzato ex art. 5, co. 2, del D.Lgs. n. 33/2013. Il registro viene tenuto aggiornato, attualmente con pubblicazione semestrale nella Sezione "Amministrazione Trasparente – altri contenuti – accesso civico".

Inoltre, è stata implementata la sezione Intranet Trasparenza e Anticorruzione, che viene costantemente aggiornata con la documentazione relativa alle predette tematiche (norme, direttive, regolamenti, note a firma del RPCT ecc.). L'utilizzo di tale strumento consente di agevolare il lavoro di tutti gli operatori coinvolti nei processi connessi alle fattispecie della Trasparenza e dell'Anticorruzione e comunque, in generale, nella consultazione della relativa documentazione.

Nell'ottica di favorire l'implementazione di un sistema di *accountability* nei confronti di tutti i portatori di interesse e di promuovere un miglioramento continuo dei servizi resi, l'Università degli studi di Bari Aldo Moro, da tempo, pubblica sul proprio sito, oltre ai dati previsti dalla normativa vigente, anche ulteriori informazioni utili che favoriscono la conoscenza dell'organizzazione, mediante banche dati centralizzate e anche delle singole Strutture, e una corretta conoscenza e valutazione delle attività da parte degli

utenti, nel rispetto delle disposizioni normative previste dal D.Lgs. 33 del 14 marzo 2013.

I monitoraggi degli obblighi di pubblicazione sono stati effettuati dal RPCT, anche inviando apposite segnalazioni ai referenti interessati laddove siano state riscontrate eventuali carenze di pubblicazioni, secondo quanto previsto dalla tabella “obblighi di pubblicazione UNIBA” contenuta nel documento di programmazione integrata 2017/2019. La predetta tabella è stata predisposta sulla base delle indicazioni contenute nella delibera ANAC 1310/2016.

Con riferimento in particolare agli obblighi di pubblicazione, si registra, tra le criticità emerse con l’entrata in vigore del d.lgs. 97/2016, la vicenda riguardante la pubblicazione anche per i titolari di incarichi dirigenziali (art. 14 co. 1bis) dei dati relativi ai compensi di qualsiasi natura connessi all’assunzione della carica, importi di viaggi di servizio e missioni pagati con soldi pubblici, situazione patrimoniale e reddituale, già prevista per i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo. La novella legislativa ha determinato un groviglio di pronunce del TAR e di decisioni dell’Autorità, conclusosi temporaneamente con la decisione dell’Anac, a seguito dell’ordinanza del TAR Lazio (che ha anche rimesso alla Consulta la questione di legittimità costituzionale delle suddette norme contestate dai dirigenti del Garante privacy), di sospendere la propria delibera n. 241/2017 per tutti i dirigenti appartenenti alle diverse amministrazioni pubbliche e agli enti similari, limitatamente alle indicazioni relative all’applicazione delle suddette disposizioni. Detta decisione sostanzialmente ha avuto l’effetto di sospendere anche gli obblighi sanciti dalle disposizioni stesse, nonostante essi fossero stati formalmente sospesi solo per i dirigenti del Garante. Il nostro Ateneo si è adeguato alle recenti disposizioni dell’ANAC.

L’Autorità ha, altresì, evidenziato l’opportunità di prevedere l’esclusione della indicizzazione dei dati da parte dei motori di ricerca, al fine di evitare che la diffusione di dati non adeguatamente contestualizzati comporti eventuali conseguenze pregiudizievoli sul diritto alla riservatezza.

Anche tale segnalazione è stata trasmessa da ANAC al Governo e al Parlamento.

Complessivamente si può ritenere che l’Ateneo barese abbia un buon livello di trasparenza, intesa come "accessibilità totale" alle

informazioni pubbliche, finalizzata a favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità dell'operato dell'Ente e questo anche grazie al contributo della rete dei referenti in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che include i dirigenti, i direttori di dipartimento e di Scuola, i direttori dei poli bibliotecari e tutti i colleghi che collaborano con il RPCT in qualità di referenti TAC, compreso *in primis* l'Ufficio di Supporto.

È innegabile che relativamente ad alcuni obblighi di pubblicazione risulti opportuno migliorare la qualità dei dati e delle informazioni pubblicate, ma come molto sagacemente ha sostenuto il prof. Zara, non esiste la qualità assoluta ma un processo continuo di miglioramento e in questo solco può certamente collocarsi l'Università di Bari.

Un garante per gli studenti

*Dott. Marco Dinapoli
Procuratore della Repubblica di Brindisi e
Autorità garante degli studenti dell'Università di Bari*

Considero un onore essere stato nominato Garante degli studenti dell'Università di Bari ed essere, quindi, partecipe della vita universitaria.

Questo incarico è in perfetta sintonia con quello di giudice che ho rivestito negli anni precedenti perché è un incarico di garanzia. Ovviamente le modalità sono diverse, ma la finalità è molto simile, ovvero assicurare il rispetto della legge e garantire la corretta applicazione in maniera uguale per tutti.

La Giustizia deve produrre delle decisioni, possibilmente in tempi ragionevoli, perché lo scopo non è quello di riconoscere il ruolo sociale delle categorie che ne fanno parte e il sostentamento economico di esse, ma appunto produrre decisioni su conflitti con il proposito di definirli.

Così il ruolo principale dell'Università, che ospita tante categorie ed è una realtà assai complessa, è quello di trasmettere conoscenze agli studenti oltre che favorire la ricerca.

Le norme che regolano la funzione e i poteri del garante degli studenti sono appena due: una norma presente nello Statuto e l'altra nel Regolamento.

Sono però norme "soft" ma che ci fanno capire che è stata fatta la scelta di inserire questa figura non presa dall'organico, ma una figura esterna per non inquinare l'indipendenza di valutazione.

Per individuare le persone che devono svolgere questo incarico da qualche tempo si è scelto di orientarsi verso persone che non hanno mai svolto degli incarichi con l'università. Scelta positiva perché elimina del tutto il dubbio che la precedente attività possa influire sulle decisioni del Garante.

Il Garante non ha poteri decisori. Se non può decidere sul merito la sua attività è libera nelle forme. Non ci sono limiti di competenza per materia, non c'è un settore in cui il Garante non possa esprimere le sue opinioni o proposte. L'unico limite è di natura funzionale: tutta

l'attività deve essere svolta a servizio degli studenti e tutelare i loro diritti e i loro interessi.

La massima libertà di forme trova riscontro nella prassi. La norma dello Statuto prevede due tipi di intervento del Garante: uno su impulso di parte e l'altro di iniziative ex ufficio. L'impulso di parte può avvenire da parte di qualunque studente, l'altra tipologia di intervento consiste nell'avanzare proposte ed esprimere pareri su questioni che riguardano l'attuazione del diritto degli studenti. Questo secondo tipo di competenza riguarda vari settori che coinvolgono gran parte della vita universitaria; le tasse, le borse di studio ad esempio incidono sui diritti e interessi.

La segnalazione da parte degli studenti si ispira alla massima libertà di forma, non c'è bisogno di compilare moduli, produrre documenti, non c'è nessuna formalità da rispettare.

Basta prendere contatto con il Garante, cosa che molto spesso avviene tramite mail. Alla segnalazione segue la convocazione per verificarne la fondatezza. Viene rispettato l'anonimato che è una garanzia per gli studenti, ma anche un incentivo per dare fiducia al Garante.

Se però la segnalazione riguarda una persona in particolare, l'anonimato non viene più rispettato perché non sono ammesse denunce anonime.

Anche i docenti possono fare delle segnalazioni limitate ai diritti e agli interessi degli studenti. Ovviamente le risposte arrivano in tempi molto brevi. Vi devono essere però dei miglioramenti soprattutto per quanto riguarda la figura del Garante e dei suoi poteri e diffondere la conoscenza di tale figura tra gli studenti.

UNA RINNOVATA
AUTONOMIA
NELLO STATUTO
DELL'UNIVERSITÀ DI BARI



Quale Statuto?

*Dott. Giuseppe Murè
Dirigente sindacale dell'Università di Bari*

Lo Statuto è la Carta che identifica un Ateneo, deve rispettare le radici di una Università con una sua storia quasi secolare.

Lo Statuto non può solo allinearsi alle innovazioni normative, a volte fastidiose e incoerenti perché frutto della moda politica di una stagione. Ma allo stesso tempo lo Statuto non deve essere una Carta morta, deve saper vivere nel tempo, per fare vivere le articolazioni della comunità universitaria.

Deve cioè sapere aggiornarsi nella misura necessaria ad affrontare grandi cambiamenti o a superare palesi e acclarati inceppamenti. È una questione di misura e di buon senso da parte di chi ha il potere di decidere. Lo Statuto vigente è stato emanato sei anni fa; quello precedente è rimasto in vigore sedici anni.

Sembra che i tempi di vita tendano ad accorciarsi. E questo fa *riflettere*.

La VII sessione di Lavoro degli Stati Generali riporta nell'intestazione: "Una rinnovata autonomia nello Statuto".

L'Autonomia, si vuol così sottolineare, deve essere rinnovata *nello* Statuto. Non *con* lo Statuto. La scelta di questa preposizione articolata (*nello*) genera una qualche *inquietudine* piuttosto che una *suggestione*, come vorrebbe invece suggerire il sottotitolo di questi Stati Generali (*Riflessioni e Suggestioni*).

Insomma, già il titolo prescelto potrebbe rilevare una recondita volontà di maggiore distanza tra i corpi sociali della nostra Comunità. Il nuovo Statuto deve invece promuovere maggiore inclusione e coesione.

Avere la possibilità di parlare di Statuto in sede di Stati Generali potrebbe significare sentirsi al posto giusto al momento giusto. Le due espressioni (*Stati Generali* e *Statuto*), infatti, si coniugano perfettamente, evocando gloriose pagine della storia europea più che francese, di un paio di secoli fa.

Ma la bella *suggestione* tende subito a svanire, perché la revisione è stata portata avanti nell'intero anno da poco trascorso, sì nel rispetto

della *norma* ma lontano da un confronto generale e da un coinvolgimento della Comunità universitaria.

Il Sindacato – unitariamente – sulla revisione in atto ha messo in rete un proprio documento, un documento che si chiudeva con un appello: proponevamo al Magnifico Rettore e alla Comunità “*un momento di confronto delle idee, dove ascoltare le considerazioni di tutti e poter spiegare le nostre*”.

Quella di oggi costituisce quindi una fortunata occasione. La Commissione che rappresenta le varie anime della Comunità ha lavorato in silenzio, sicuramente al meglio nell'affrontare tecnicamente le disfunzioni dell'attuale Statuto, dopo averle sicuramente sapute individuare.

Ma uno Statuto, nuovo o rinnovato che sia, dovrebbe sempre nascere, se non con il consenso generale, almeno con il coinvolgimento generale, attraverso momenti di pubblico confronto.

Certo il nuovo testo, una volta licenziato dalla Commissione, sarà esaminato dal Senato, dal Consiglio, dai Dipartimenti; ma questo processo, che è quello previsto dalla *norma*, non potrà impedire, forse, un Prodotto tendenzialmente astratto, frutto di un grande impegno *tecnico* nel tentativo prioritario di salvare delicati equilibri di Gruppi, dentro e fuori gli Organi di Governo.

E così, forse, avremo ancora uno Statuto che non contribuirà a meglio unire e aggregare, a superare le separatezze, le distanze oggi percepite.

Forse si è voluto porre l'accento più sull'*autonomia* che sulla *partecipazione*, sull'*inclusione*, sulla *democrazia*.

Alcuni punti a parere del Sindacato devono essere comunque recepiti nel nuovo Testo:

- La centralità degli Studenti e del diritto allo studio.
- Il ruolo del Sindacato, in quanto presidio di democrazia e di rappresentanza; l'Università è sede non solo di Studio e di Ricerca ma anche di Lavoro, dalle 100 tipologie. E il sindacato, tra gli altri suoi compiti, può e deve dare voce anche a chi ha un lavoro precario, insicuro, debole perché neppure considerato lavoro. Buone relazioni sindacali arricchiscono, non sono una complicazione del Sistema.

- La ricerca del benessere e della buona salute di chi vive nell'università, per noi diritti della Persona, non semplici strumenti per aumentare la produttività.
- La trasparenza e l'informazione, che devono essere vissute non come fastidioso obbligo di Legge, ma come lo Strumento principe per arginare la diffidenza e il sospetto verso l'Amministrazione.
- Lo Statuto deve tracciare linee e dettare principi, rinviando ogni specificazione all'autonomia regolamentare di cui gode l'Università.
- Lo Statuto rappresenta la Carta istituzionale, stabile rispetto ai tempi brevi; è assolutamente contraddittorio inserirvi l'istantanea del modello organizzativo del momento.
- Va affermato il principio generale che la designazione, negli Organi, delle rappresentanze delle componenti universitarie, avviene sempre e solo attraverso lo strumento del voto; questo deve valere anche per la composizione del Consiglio di Amministrazione: le rose di esperti, una volta individuate dal Senato, devono essere sottoposte, come ultimo passaggio, al voto dei rispettivi elettorati.
- In ultimo. Al Rettore è affidato il ruolo di Garante, al centro dell'intero Sistema. Nella sua elezione, a suffragio universale, ogni forma di discriminazione tra elettori è inattuale nel terzo millennio dell'era volgare, ed è rovinosa per la coesione della Comunità.

Se così continuerà ad essere, nel giorno delle prossime votazioni la presenza di urne separate renderà visibile questa artificiosa e ridicola discriminazione che il malpensante interpreterà come quella tra *colti* e *ignoranti*, tra *paggi* e *cavalieri*.

Più diritti allo studio

*Dott. Vittorio Spiga
Presidente del Consiglio degli Studenti
dell'Università di Bari*

Cercando di non ripetere quello che già è stato detto negli interventi precedenti vi porto quella che è la mia particolare analisi in merito al rinnovo di questa importante carta istituzionale, focalizzando ovviamente l'attenzione su ciò che è di più personale interesse, ovvero la condizione degli studenti.

Premetto che non faccio parte della Commissione atta alla redazione del nuovo Statuto ma, grazie al supporto e alla cooperazione con il Magnifico Rettore e con i suoi collaboratori, sono sempre aggiornato su quelle che sono le proposte di modifica che interessano ovviamente la componente studentesca.

Sicuramente, come è stato già più volte sottolineato nel corso di questi Stati Generali, uno dei più grossi interventi eseguiti riguarda una migliore organizzazione di tutto il sistema familiare universitario.

Alla base di un buon organismo funzionante, infatti, anche per quella che è la politica adottata all'interno del Consiglio degli Studenti, vi è indubbiamente una buona Organizzazione. Grazie al nuovo Statuto e a seguito del riassetto post 240/2010 la nostra Università può così predisporre di un assetto logistico funzionale che riguarda non soltanto il personale strutturato ma, di conseguenza, risulta essere un notevole beneficio per tutti i fruitori dei servizi che questo Ateneo offre.

Altro Focus importante è di certo la Rappresentanza negli Organi; con il nuovo Statuto si può evincere che oltre a un adeguamento che il nostro Ateneo è obbligato a rispettare per la prima citata riforma Gelmini vi è un'importante modifica che riguarda noi studenti. Su volere del Magnifico Rettore, infatti, si è proposto di aumentare il numero dei rappresentanti degli studenti all'interno del Nucleo di Valutazione da uno a due, dando così all'organo di Valutazione per eccellenza un importante punto di vista da parte dell'utenza ancor più

affermato. Senza contare inoltre l'inserimento nello Statuto della consulta dei Dottorandi, assente nella precedente versione.

Riassumendo quindi e non dilungandomi troppo nel esporvi un documento che è ancora in fase di stesura, sicuramente si può notare come la direzione adottata dalla commissione dedicata stia facendo un ammirabile lavoro di snellimento del vecchio statuto evitando quindi burocratismi e rendendo più facile la lettura e la sua comprensione. Bisogna però stare attenti a un aspetto importante del nostro Statuto, ovvero il diritto allo Studio dove chiaramente l'università come in passato deve affermare con nitidezza, cito l'attuale Statuto, che intende organizzare le proprie attività e i propri servizi in modo da promuovere e rendere effettivo il diritto allo studio. Che deve valorizzare il merito, curando l'orientamento per l'iscrizione agli studi universitari, promuovendo l'accesso a ogni livello, organizzando l'attività di didattica integrativa e impegnandosi a favorire la frequenza degli studenti lavoratori (aspetto importante dato che ad oggi molti dipartimenti non seguono quest'aspetto), nonché l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro; promuovere e attuare, in collaborazione con l'Agenzia per il Diritto allo studio universitario e anche con enti pubblici e privati, interventi atti a rimuovere gli ostacoli che impediscono ai capaci e meritevoli l'accesso agli studi e assume come valori essenziali nel processo educativo e formativo il riconoscimento dell'impegno e del merito.

Sono più che sicuro che nel nuovo Statuto potremo ritrovare queste parole importanti per la tutela degli studenti e che esprimermi ora sarebbe superfluo perché come già detto la fase di modifica non è ancora completata.

Discostandomi un attimo dal topic del mio discorso però permettetemi di spendere ancora qualche parola sul diritto allo studio. Analizzando la situazione odierna dell'Università di Bari si può vedere come la copertura di borse di studio per gli studenti iscritti agli anni successivi al primo sia del 100%, mentre c'è ancora un notevole gap per quanto riguarda la situazione dei nuovi immatricolati.

Al netto di questo chiedo che la politica nazionale e regionale si impegni nel colmare questo gap lavorando a stretto contatto con gli enti al diritto allo studio e non che si spenda nel promettere l'abrogazione delle tasse universitarie, manovra che porterebbe solo all'aumento dei costi dell'università, per esempio a causa degli

studenti che non avendo così più alcuna responsabilità si parcheggerebbero in qualche corso di studio.

Di certo tengo precisare che una diminuzione proporzionale delle tasse porterebbe comunque a giovamento (anche in riferimento al fenomeno della dispersione).

Concludendo, è assolutamente ammirevole il lavoro svolto per il rinnovo del nostro statuto ma questo non dev'essere un atto singolo ma deve dare inizio a uno svecchiamento di tutti quelli che sono i regolamenti ormai rivedibili della nostra Università così da continuare nell'ottica di cambiamento intrapresa ormai da qualche anno e che, da quanto visto, sta dando i primi risultati .

RISORSE E ORGANIZZAZIONE



Analisi organizzativa finalizzata a una più efficiente allocazione delle risorse umane sui processi

Dott. Emilio Miccolis

*Direttore della Direzione per il coordinamento
delle strutture dipartimentali dell'Università di Bari*

Il completamento dell'assetto organizzativo dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca, avviato nel corso del 2016, ha costituito un obiettivo di progetto strategico della Direzione Generale che ha coinvolto questa Direzione – istituita proprio nel Nuovo Modello Organizzativo (NMO) e di cui ne costituisce la novità assoluta, nella fase della costruzione e successiva implementazione nelle 23 Strutture dipartimentali di didattica e di ricerca.

La riorganizzazione “capillare” delle strutture amministrative dei dipartimenti e la correlata omogeneizzazione/razionalizzazione dei servizi amministrativi delle strutture decentrate, attraverso la previsione di Unità Operative standard (contabilità e attività negoziali; ricerca e Terza missione; didattica e servizi agli studenti; servizi generali e supporto informatico; biblioteche) e di Unità Operative di Laboratorio, è stata la principale novità che la Direzione Generale ha voluto introdurre e di cui questa Direzione ha curato le fasi attuative.

La previsione di un Board di Coordinatori dei dipartimenti di Didattica e di ricerca e di un Board dei Direttori di Polo Bibliotecari hanno reso possibile il raggiungimento dell'obiettivo di cui sopra, che la complessità e la estensione dell'organizzazione avrebbero potuto condizionare.

Un'efficiente allocazione delle risorse umane nella UO Sistema Museale di Ateneo della Sezione Centri e Altre strutture decentrate ha reso possibile una importante attività ricognitiva dei materiali di interesse culturale, storico e scientifico presenti nei Dipartimenti, consentendo la realizzazione, nella prima fase, di un poderoso progetto per l'inventario di questo patrimonio finalizzato alla riqualificazione ed eventuale ricollocazione nell'ambito del SiMA.

Il primo risultato di tale attività ricognitiva è consistito nella realizzazione di un volume che sarà messo a disposizione dell'intera comunità accademica e degli stakeholder.

Questa Direzione ha coinvolto unità di personale (di cui una unità nella Sede di Brindisi) che sono state impegnate in attività di avvio e coordinamento dei progetti di alternanza Scuola-Lavoro e di programmazione operativa del tavolo tecnico permanente Scuola-Università.

Nel valutare obiettivi bisogni di formazione “sul campo” nelle varie Strutture dipartimentali di didattica e di ricerca e nei Centri, questa Direzione ha attivato azioni concrete di supporto operativo di tipo specialistico con unità di personale incardinate in questa Struttura.

Visti i positivi risultati di tale iniziativa, peraltro collegata anche a numerosi incontri tecnici tenuti in Amministrazione con le “famiglie professionali” e alla presenza dei dirigenti responsabili delle Direzioni della Amministrazione Centrale, si ritiene che tale attività possa essere ulteriormente ampliata nell’anno in corso e connotata come attività di formazione permanente e di coordinamento tra le varie UU.OO. allocate presso le strutture decentrate.

Sotto il profilo logistico questa Direzione – di intesa con la Direzione Generale – e al fine di rendere pienamente fruibili alcuni spazi di questa Direzione per la formazione permanente e per incontri tecnici finalizzati con il Board dei Coordinatori di Dipartimento e con il Board dei direttori di Polo Bibliotecario, con il Sistema Museale di Ateneo (SiMA), con il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SiBA), con le famiglie professionali delle 4 Unità Operative standard presenti in modo speculare nelle 23 strutture dipartimentali, ha allestito una Sala Riunioni al primo piano del Palazzo Ateneo, che sarà ovviamente messa a disposizione della dirigenza universitaria per le finalità sopra richiamate.

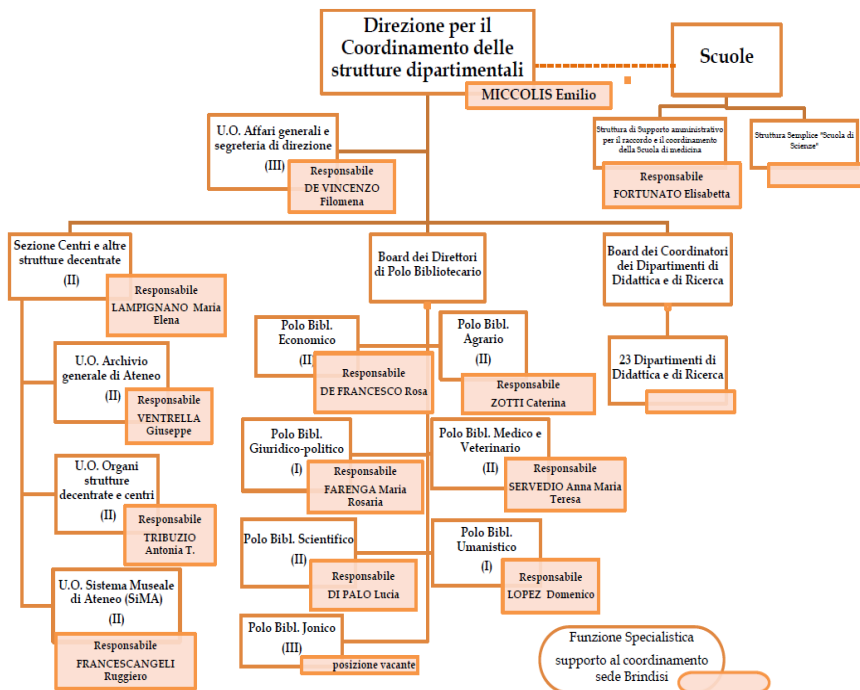
In tal modo si potrà consolidare la piena trasversalità e interazione operativa tra le varie strutture dell’Amministrazione Centrale e quelle dell’Amministrazione Decentrata.

La Direzione per il Coordinamento delle Strutture Dipartimentali, per gli ambiti comuni di attività amministrativo-gestionali, assicura un collegamento permanente e trasversale tra l’Amministrazione centrale e le Strutture decentrate di Didattica e Ricerca.



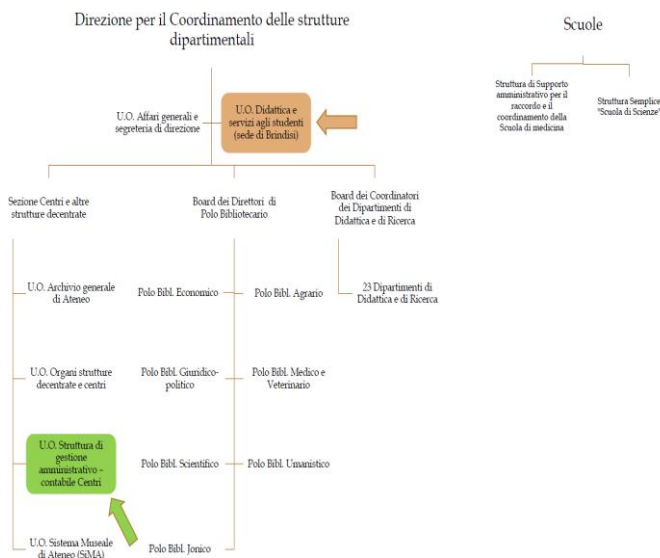
L'introduzione della figura del Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca sovrintende alle competenze, con compiti di *problem solving* e con attenzione ai processi, partecipando alle scelte gestionali operate dalla Direzione per il coordinamento delle strutture dipartimentali.

Pone in essere, a livello decentrato, le politiche e le scelte degli altri organi della *governance* di Ateneo. Il PTA del Dipartimento passa da un rapporto con il Direttore di tipo "gerarchico" a uno di tipo "funzionale".



La nuova realtà

2018



Lavori in corso... nonostante le difficoltà

Avv. Paolo Squeo

*Direttore Responsabile della Direzione Appalti,
Edilizia e Patrimonio dell'Università di Bari*

Usando un'espressione famosa di Winston Churchill veniamo da un periodo di "sangue, sudore e lacrime". Sono stato avvocato di questa Università per 25 anni. Una volta divenuto dirigente nel 2009, vi è stata la drastica riduzione del FFO, vi sono stati tanti problemi e, in particolare, qui a Bari si è dovuto dar corso a un primo piano di rientro e poi a un secondo piano di rientro economico-finanziario, e ciò ha comportato, attenendoci al tema in esame delle risorse e dell'organizzazione, una notevole riduzione dei servizi, di cui pure mi occupo nell'ambito degli appalti pubblici.

Capite bene che ridurre le somme a disposizione per le pulizie, per il portierato, eliminare la vigilanza fissa, perché anche questo è stato necessario per rientrare da quel notevole disavanzo di bilancio di cui i colleghi hanno già parlato, è stato un qualcosa che ci ha impegnati tutti quanti e tutti ancora ci impegna per avere un migliore servizio con le risorse che faticosamente sono state individuate.

Quindi, cosa abbiamo fatto, cosa stiamo facendo e cosa intendiamo fare? Io non voglio, per carità, essere ripetitivo su quello che il Rettore ha illustrato chiaramente ieri, quando ha dato indicazioni su quello che stiamo facendo in campo edilizio.

Partiamo dagli studenti. Cerchiamo di capire cosa stiamo facendo e cosa possiamo fare in tempi brevi. Ho portato con me quello che ormai chiamo il *tazebao* o il *lenzuolo*, cioè il documento riportante l'intendimento, anzi, l'impegno preso di realizzare 83 interventi per il miglioramento delle strutture con particolare riguardo ai servizi per gli studenti, in virtù delle risorse finanziarie appositamente individuate per garantire servizi standard.

Non è possibile che si debba intervenire sempre sull'urgenza invece di programmare gli interventi necessari. È chiaro che non possiamo fare tutto da un giorno all'altro, però le risorse che sono state accantonate consentiranno nel 2018 di migliorare sensibilmente, ad

esempio, lo stato complessivo delle aule per gli studenti. Si tratta di un lavoro molto articolato, anche in vista, come ricordato dal Direttore Generale, della visita e delle valutazioni dell'Anvur.

Mi piace immaginare questa Università come un'astronave, una *Enterprise* che deve raggiungere una meta, ma tutti i guasti che si verificano li dobbiamo aggiustare mentre siamo in navigazione. È questo che mi sento, in senso figurato, di rappresentare anche ai colleghi delle Organizzazioni Sindacali già intervenuti.

Con la parte sindacale abbiamo avuto confronti da due o tre anni a questa parte per porre insieme le basi anche per quanto attiene alla salvaguardia della sicurezza, di un lavoro che ora con nuovo slancio, ne sono certo, il Direttore generale potrà, avendo preso direttamente in carico il Servizio Prevenzione e Protezione, portare a compimento.

Ci sarà anche questa svolta e vedo quindi tante iniziative che porteranno a un miglioramento di quello che stiamo vivendo. Non è autocelebrazione ma i fatti dicono che l'anno scorso in campo edilizio su 11 obiettivi da perseguire ne abbiamo realizzati 9. Ora dobbiamo concentrarci sulla ex Biblioteca nazionale in Ateneo, ove saranno realizzate innovative sale per gli studenti. Inoltre, stiamo con tanto impegno e passione e con la normativa in continua evoluzione assicurando in tempi brevissimi le aule per Scienze della Formazione, divenute un problema di non facile soluzione. Ci siamo quasi perché nel Palazzo ex Poste, genialmente, si son trovati gli spazi per poter finalmente porre rimedio a questa situazione.

La cittadella umanistica è un servizio per la comunità, per la città di Bari. Il Palazzo ex Poste sempre aperto per tante iniziative è un fiore all'occhiello che tutti coloro che vengono da fuori ci invidiano.

Presto, come ha detto anche il Direttore generale, sarà realizzato un nuovo Palazzo delle aule presso il Campus di via Amendola.

Benessere organizzativo: l'obiettivo per gli obiettivi

*Dott.ssa Antonella Di Martino
Dirigente sindacale dell'Università di Bari*

Credo che il tema del benessere organizzativo interessi tutti, indistintamente. A tal proposito vorrei soffermarmi su una riflessione, spero condivisa, sul concetto di benessere organizzativo, il cui conseguimento è tanto auspicato per il lavoratore, ma che, purtroppo, resta ancora difficile da raggiungere negli ambienti lavorativi.

Per poter avviare al meglio questa riflessione è bene chiarire un aspetto molto importante, e cioè quello del legame esistente tra Benessere organizzativo e Sviluppo organizzativo. Essi, infatti, sono strettamente collegati tra loro.

Analizzare questo aspetto ci consente di comprendere meglio ciò che è avvenuto nell'Università di Bari a seguito dell'adozione del Nuovo modello Organizzativo. E così, a questo proposito è opportuno spiegare brevemente cosa si intenda per benessere organizzativo e cosa per sviluppo organizzativo.

Il Benessere Organizzativo è la capacità di un'organizzazione di saper crescere, svilupparsi, cambiare, promuovendo adeguati livelli di benessere psicofisico delle persone e incrementando l'appartenenza al contesto e alla convivenza sociale. È il primo elemento che influenza efficacia, efficienza, produttività e sviluppo di una struttura pubblica. Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, quindi, al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano. Tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro.

Lo Sviluppo Organizzativo, invece, è una variabile dipendente dal benessere lavorativo tanto quanto le persone che lavorano in armonia e con un clima di benessere contribuiscono a rendere una produttività nettamente migliore, sia in termini qualitativi che in termini quantitativi. Lo sviluppo organizzativo è uno di quei fattori che permette al lavoratore di lavorare bene e raggiungere l'obiettivo più facilmente. Esso coinvolge l'intera organizzazione e ha lo scopo di

accrescere l'efficienza dei processi dell'organizzazione stessa attraverso il riconoscimento e la valorizzazione delle risorse umane. E qui abbiamo toccato un aspetto molto importante: la valorizzazione delle risorse umane. Credo sia un aspetto molto importante da tener presente durante un processo di cambiamento che avviene all'interno di una organizzazione. Come già detto in precedenza, nella nostra Università vi è stata un'importante riorganizzazione, ed è stato adottato un nuovo modello organizzativo, che ha portato a notevoli cambiamenti. Ma cosa è accaduto? Dove e su cosa ha inciso il nuovo modello organizzativo?

Il primo elemento su cui ha inciso è il "cambiamento". Cosa significa cambiare e a cosa ha portato il cambiamento? In un processo di riorganizzazione, cambiare significa progettare efficaci interventi aziendali finalizzati e pensati in termini di passaggio di stato dell'organizzazione, una transizione da uno stato a un altro in una "unità di tempo ben precisa". Da noi il cambiamento è stato repentino.

Ogni azione di cambiamento prevede il superare periodi di ambivalenza, caratterizzati dal fatto che il vecchio e nuovo sussistono contemporaneamente e con pari intensità nel medesimo contesto, generando conflitto. È solo determinando il passaggio dalla dualità alla gruppaltà che sarà possibile assistere a un cambiamento di status che porta innovazione e produttività nell'organizzazione. Il gruppo, infatti, è lo spazio dove l'individuo costruisce la sua identità, dove sperimenta le limitazioni e le resistenze che lo aiutano a definire il suo spazio di vita. I gruppi, essendo entità dinamiche, tendono alla ricerca del costante equilibrio che coinvolge non solo gli individui ma anche consistenti componenti sociali, micro sociali e ambientali.

In tal senso, il cambiamento si effettua in tre passaggi fondamentali, cosa che si è verificata da noi: il "disgelo, che consiste nella messa in discussione dell'atteggiamento precedente; il "cambiamento", in cui vengono introdotti nuovi comportamenti che dovranno essere adottati; il "ricongelamento", che consiste nel consolidamento di un nuovo atteggiamento.

Ora, considerando quanto detto, appare importante per chi decide di realizzare il cambiamento considerare fortemente questi aspetti, queste criticità, per meglio "accompagnare" il lavoratore nel suo percorso di cambiamento e di riequilibrio, possibilmente senza grossi traumi. Da noi il cambiamento è stato avvertito notevolmente e, pur

considerando il processo fisiologico di adattamento che abbiamo descritto poc'anzi, per molti colleghi è stato avvertito non senza traumi.

A questo proposito ci si chiede se, dal momento che siamo stati forzatamente “avviati” ad accettare il cambiamento, come si potrebbe aiutare ad affrontarlo per far sì che lo stesso risulti produttivo e migliorativo, anziché peggiorativo? Su cosa o su chi agire?

Per poter rispondere a queste domande diciamo che tutto dipende da come viene letto e vissuto il benessere organizzativo. Secondo gli esperti, vi sono due diverse prospettive di lettura: una prima lettura si riferisce a una condizione di base che è riferita alla salute fisica e mentale del soggetto ed è legata alle condizioni minimali. In questa condizione si cerca di badare all'assenza di questioni negative. La seconda lettura, invece, è quella su cui concentrarsi poiché con esso si intende il benessere, in generale come condizione di vita dell'individuo e viene considerato come un fattore motivante l'individuo all'interno dell'organizzazione.

Vi sono, quindi, fattori tangibili e fattori intangibili. I fattori tangibili sono rappresentati dai mezzi, le strutture; sono tangibili perché sono evidenti e concretizzano l'assetto organizzativo. Sono le procedure, i mezzi fisici e tutto ciò che permette di lavorare. Questi fattori non sono sufficienti per garantire il benessere.

I fattori intangibili sono quei fattori che non si possono toccare ma che servono a far raggiungere il benessere psicofisico del lavoratore. Essi pesano sul risultato e sulla produttività.

Oggi è diventato sempre più importante nella gestione delle risorse umane all'interno del contesto lavorativo quello di prendere in considerazione i fattori intangibili.

Tra questi ritroviamo l'organizzazione e le competenze.

L'organizzazione è un fatto mentale. Oggi sempre più gli individui incorporano l'organizzazione. Quindi, è l'organizzazione che permette al soggetto di far conseguire il benessere; e il grado di benessere, può influire sulla performance. Se una organizzazione è sana genera benessere, e il benessere genera performance organizzativa. Le competenze consentono al soggetto di realizzare se stesso e quindi di sperimentare il benessere, se giustamente valutate! Diversamente, si genera solo frustrazione.

Quindi benessere, sviluppo organizzativo, organizzazione e competenze sono fattori su cui intervenire per attuare il benessere

organizzativo. Tutte le persone sono portate a raggiungere il proprio benessere e il proprio obiettivo, cioè sono potenzialmente capaci di raggiungerli.

Allora, qual è la variabile discriminante che determina la possibilità di successo o insuccesso?

La variabile discriminante è il contesto inteso come luogo di regole, di assunti, di percezioni, che consente all'individuo di comportarsi diversamente. Quanto più il contesto è improntato sul benessere, tanto più il soggetto è portato ad adattarsi a quel determinato contesto, in maniera automatica e in modo naturale, quasi come fosse obbligato.

È qui che una amministrazione attenta al raggiungimento degli obiettivi e delle performance deve agire, sui fattori intangibili!

Miglior benessere organizzativo è uguale a migliore produttività; migliore produttività è uguale a migliore performance. Non c'è altra soluzione!

Qui, dunque, giungiamo alla domanda che ci siamo posti in precedenza: a chi spetta vigilare sull'organizzazione, sul contesto? A chi appartiene questo ruolo? Spetta all'Amministrazione attraverso chi gestisce ed è responsabile del personale. Quando le condizioni sono scarse, si crea il malessere organizzativo con tutte le conseguenze: demotivazione, scarso rendimento, assenteismo, depressione ecc.

Chi gestisce il personale ha la responsabilità di sviluppare la socializzazione organizzativa dei propri collaboratori e in presenza di malessere organizzativo non può far finta di nulla poiché è chiamato risolvere il problema. Il patrimonio di una organizzazione è rappresentata proprio dal personale che lavora per il proprio superiore gerarchico. Tutto si regge e nasce da questa base lavoro che, se svolto in benessere organizzativo, porta al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Il benessere organizzativo è la generazione della salute organizzativa. E una organizzazione sana è una organizzazione che lo favorisce.

Quindi spetta all'amministrazione. È un obbligo per l'amministrazione!

Per la Pubblica amministrazione il benessere rappresenta un salto di qualità perché comporta una efficienza del sistema dal punto di vista generale. Dal 2008 tutte le pubbliche amministrazioni devono periodicamente realizzare indagini per rilevare lo stato di benessere dei

lavoratori. Tali indagini sono finalizzate non solo a una ricognizione dello stato di salute dell'organizzazione stessa, ma anche all'implementazione di interventi volti al miglioramento del benessere dei lavoratori e, quindi, all'incremento della produttività.

Tuttavia, spesso rileviamo che l'indagine sul benessere si ferma alla sola raccolta di dati che corrispondono a una piccola percentuale di lavoratori che, presumibilmente, vivono il benessere organizzativo. Chi vive male, in genere non risponde, perché demotivato. Dunque, non è la somministrazione di un questionario al proprio collaboratore per sapere se vi è un malessere o benessere che risolve il problema.

Un'amministrazione efficace osserva, accoglie le informazioni e le valuta nella sua globalità dei numeri, perché non basta il fatto che il lavoratore dica che il malessere è elevato. Bisogna anche agire, e non ridursi a una semplice raccolta di dati. È questo, a mio parere, il nodo cruciale.

Il compito dell'amministrazione è quello di agire di conseguenza per costruire un contesto organizzativo in salute, e in salute significa creare le condizioni per realizzare e soddisfare le condizioni di benessere.

Credete sia produttivo emanare sempre norme restrittive e punitive di ogni genere nei confronti del lavoratore, comunque e a prescindere, a volte anche preventivamente, sia a livello nazionale che locale? Credete che in queste circostanze il lavoratore possa dare il meglio di sé?

In un processo di cambiamento, come quello che si è verificato in Uniba, certamente alcune competenze sono state rivalutate, altre valutate, e altre ancora mal valutate. Può accadere, ma dovrebbe esserci anche il controllo, l'ascolto, la giusta valutazione oggettiva dell'organizzazione nel suo insieme. Il mettere in campo azioni volte a migliorare il benessere organizzativo rappresenterebbe la chiave giusta per il miglioramento delle performance e il raggiungimento degli obiettivi.

Ci avete mai pensato? Noi sì ed è per questo che, come organizzazione sindacale, abbiamo istituito lo Sportello Benessere Organizzativo, avente come obiettivo quello di ascoltare, informare e orientare. Dall'ascolto dei lavoratori riceviamo anche preziosi consigli allo scopo di migliorare le loro condizioni lavorative. La nostra è un'azione che non si concretizza solo nel ricevere segnalazioni da

redimere, possibilmente, con la mediazione; non si concretizza solo nella semplice richiesta di informazioni, tipica dei sondaggi, ma assume anche le funzioni di raccolta di proposte, idee, suggerimenti, ponendo il lavoratore al centro del confronto, rendendolo più partecipativo e propositivo, con il risultato che questo, con grande soddisfazione, si sente “valorizzato” e “ascoltato”.

Noi, come organizzazione sindacale, anche se su direttive diverse, con l'amministrazione ci affianchiamo al percorso di indagine, con spirito collaborativo, a tutto vantaggio del benessere del lavoratore e della derivante produzione. Vorremmo però essere anche propositivi, portando la voce dei lavoratori, lì dove la voce, talvolta, non viene ascoltata.

Dopo il semplice sondaggio, è necessario che ci sia l'azione, altrimenti i dati restano sterili.

Infine, ci rivolgiamo a questa amministrazione ponendo la seguente domanda: ma tra i mille obiettivi da raggiungere e performance organizzativa, perché non inserite tra gli obiettivi anche quello sul benessere organizzativo?

Forse non si è compreso sufficientemente che il benessere organizzativo è madre di tutti gli obiettivi il cui conseguimento parte proprio dal “vivere” in benessere organizzativo.