

ORIZZONTE UNIBA

Una Università aperta

Linee programmatiche 2025-2031

Paolo Ponzio



*Se fosse possibile dire saltiamo questo tempo e andiamo
direttamente a domani, credo che tutti accetteremmo di farlo.*

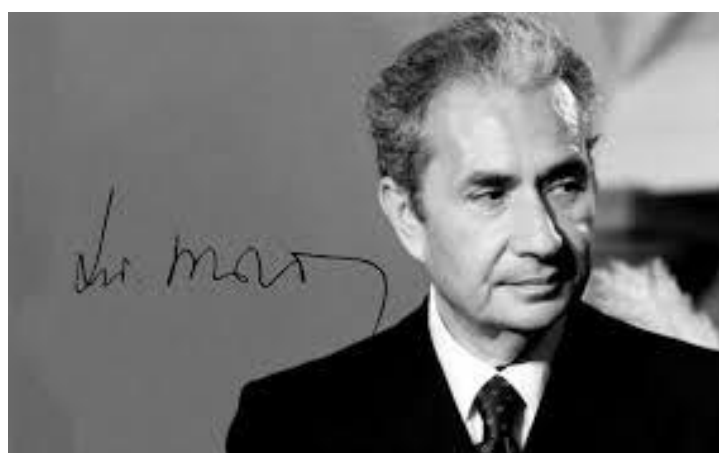
Ma non è possibile.

Oggi dobbiamo vivere, oggi è la nostra responsabilità.

Si tratta di essere coraggiosi e fiduciosi al tempo stesso.

*Si tratta di vivere il tempo che ci è dato vivere con tutte le sue
difficoltà*

Aldo Moro



Indice

Per una (non) premessa	3
1. Ricerca: l'orizzonte del sapere	5
2. Didattica: l'orizzonte di una passione verso le nuove generazioni	10
3. Terza missione, sostenibilità e responsabilità sociale: l'orizzonte che pervade la società	12
4. Internazionalizzazione: l'orizzonte delle progettualità oltre confine	15
5. Medicina e salute: quando l'orizzonte del bene diventa benessere	20
6. Studenti: l'orizzonte del cuore	23
7. Personale: l'orizzonte del corpo universitario	25
8. Taranto e Brindisi: l'orizzonte di una periferia al centro	28
9. La governance: l'orizzonte di una condivisione	30
10. Autonomia, indipendenza, libertà: l'orizzonte del dialogo e dei prossimi 100 anni	33
10+1 Le prime pagine bianche da scrivere insieme	35

Per una (non) premessa

Per scrivere un programma elettorale per la mia Università occorrerebbe avere molta “considerazione” di sé: bisognerebbe conoscere così bene i tanti “interstizi” della macchina accademica, individuare le carenze, diagnosticare i problemi, e poi trovare antidoti e terapie adeguate.

Ebbene lo confesso dalle prime righe di queste *Linee programmatiche*: dopo aver trascorso vent’anni in Senato Accademico, dopo aver assunto negli ultimi 15 anni alcune deleghe da differenti Rettori, dopo aver negli ultimi 10 anni ricoperto il ruolo di Direttore di dipartimento (gli ultimi 4 dirigendo uno dei dipartimenti più grandi dell’Università italiana) non ho soluzioni *à la carte*, non ho protocolli ineccepibili, non ho tecniche di *problem solving* precostituite. Ritengo, infatti, che proprio per sua natura un Rettore (e non solo “candidato” a esserlo) non possa che mettersi innanzitutto in ascolto, in dialogo con una comunità che fa del valore della conoscenza la leva per sollevare il mondo. E questo è il motivo per il quale sento un forte senso di inadeguatezza per il compito che mi viene chiesto: innanzitutto, perché non mi declino quasi mai alla prima persona singolare, ma soprattutto perché avrei voluto fortemente che queste pagine rimassero bianche per poterle scrivere insieme nel corso dei primi 100 giorni. Ma forse – se mi darete fiducia – potremo provare a farlo, rovesciando (qualora fosse necessario) quanto qui troverete come indicazioni di metodo e suggerimenti di contenuto.

Orizzonte UniBa è una **comunità** (non una persona al comando); è un **ecosistema** di conoscenza e di innovazione (non un luogo di potere per pochi); è un **laboratorio** di idee (non una progettazione calata dall’alto); è un **farsi luogo** (non una fortezza da conquistare). Diciamolo subito utilizzando due metafore: un rettore è simile al **buon padre di famiglia** per il quale non ci sono solo algoritmi senza che affianco a essi non ci siano forme di perequazione tra le componenti della famiglia. E affianco al buon padre, occorre essere **direttori d’orchestra**: non virtuosi di un solo strumento bensì ascoltatori delle melodie di tutti in modo da poterle armonizzare, facendo emergere – di volta in volta – i talenti di ciascuno.

Immaginiamo una **Open University**: una Università aperta che decida di prendersi cura del suo futuro; una Università più accessibile, inclusiva e accogliente, che rimuova le barriere “culturali” e burocratiche, semplificando i percorsi accademici affinché tutte le studentesse e tutti gli studenti possano sentirsi protagonisti del proprio futuro; una Università che valorizzi la ricerca con investimenti mirati, incentivando la creazione di progetti interdisciplinari, rafforzando i legami con il tessuto imprenditoriale e con le istituzioni locali; una Università che si proietta in Europa e nel mondo, attraverso programmi di internazionalizzazione sempre più ambiziosi, scambi culturali e collaborazioni strategiche con le migliori realtà accademiche globali.

Una Comunità universitaria è una **comunità consapevole** e al lavoro: consapevole delle sue eccellenze e delle sue mancanze, consapevole dei suoi dati e delle sue prerogative, consapevole delle sue aree di miglioramento ma anche delle sue opportunità e strategie. Ed è una **comunità al lavoro** sulle tre missioni che la contraddistinguono e sulla pianificazione da intraprendere. I dipartimenti costituiscono il cuore pulsante dell'Ateneo, e il Senato accademico è l'organo che li rappresenta e che costruirà la macchina strategica del nostro orizzonte.

Perché mi candido a rettore dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro? Per seguire ciò che ha avuto inizio nel 2005: sono entrato in Senato accademico da giovane docente di II fascia, in qualità di rappresentante dell'area 11, dopo che per tanti anni ho avuto l'onore di “timbrare il cartellino”, da funzionario tecnico, e giusto dieci anni fa, dal 2015, ho accettato la proposta di occuparmi della direzione del dipartimento di Studi Umanistici e poi di Ricerca e Innovazione umanistica. Sono stati anni di apprendistato nei quali ho coniugato ricerca, didattica e gestione di vari ambiti del nostro Ateneo.

È la mia storia che mi ha condotto fin qui: decidere di mettere a disposizione ciò che ho imparato in tutti questi anni, mettere a disposizione le poche competenze acquisite, mettere a disposizione il desiderio di continuare a imparare ascoltando.

Quello che segue, a questo punto, sono i primi appunti di un percorso che spero vogliate condividere insieme, in un confronto aperto, critico e continuo.

Orizzonte UniBa è più di un'idea: è un **progetto di crescita collettiva, un faro** che, illuminando la strada, possiamo portare avanti insieme.

Il futuro non si aspetta: si costruisce. **E il nostro futuro inizia ora.**

1. Ricerca: l'*orizzonte* del sapere

Il nostro è un grande Ateneo pubblico e generalista, caratterizzato da una pluralità di ambiti di ricerca di base e applicata, ambiti che vanno tutti garantiti, valorizzati e potenziati con forza attraverso una strategia di crescita (risorse umane) e di sviluppo (finanziamenti) lo sviluppo delle attività in un ambiente di risorse umane e finanziamenti che possano consentire loro di ottimizzare le capacità del nostro Ateneo. I risultati ottenuti, in termini comparativi, nell'ultimo periodo, dovuti soprattutto alle assi di investimento del PNRR, costituiscono lo strumento di base per articolare le politiche di ricerca e trasferimento della conoscenza per il prossimo sessennio. A noi toccherà portare a compimento alcuni processi anche senza le risorse messe a disposizione dalla Comunità europea.

Un primo pensiero va al sistema del reclutamento sviluppato con il PNRR. È evidente che dovremo avere la “**responsabilità**” di pensare alla nostra comunità universitaria, a partire da coloro che in essa hanno creduto: **RTD-A, assegnisti e dottori di ricerca sono un patrimonio che non si può dilapidare**. Ogni valorizzazione delle nostre migliori forze giovani andrà introdotta, attraverso opportuni accorgimenti che innalzino percentuali di inserimento e collocamento nel nostro Ateneo.

Insieme alla valorizzazione di quanto già avviato nel corso degli ultimi anni (Horizon-Seeds, ecc.), occorrerà **migliorare le percentuali di successo della progettazione europea e internazionale**, anche attraverso il sostegno alla redazione e gestione dei processi nei diversi ambiti di ricerca, cercando di costituire poli di redazione per macro-aree interdipartimentali. Insieme a essi, occorrerà migliorare le procedure amministrative e gestionali legate ai progetti. Per raggiungere questo obiettivo sarà utile creare strutture uniche di supporto alla ricerca, e sviluppare piattaforme elettroniche per semplificare la gestione amministrativa dei processi a queste attività collegati. Occorrerà ripensare la funzione della Direzione ricerca, in modo che si favorisca un collegamento sempre costante e diretto con i dipartimenti.

Un altro elemento chiave sarà il coinvolgimento del **settore produttivo**, attraverso un piano coordinato con aziende e istituzioni di eccellenza e una ridefinizione dei consorzi internazionali e delle reti di ricerca che riceveranno una particolare attenzione con specifici investimenti. Occorre promuovere accordi con aziende e altre istituzioni per la creazione di laboratori congiunti e lo sviluppo di nuove tecnologie, anche in ambito non strettamente “scientifici”. Occorrerà, tuttavia, guardare a tale rapporto con attenzione perché il più delle volte si attendono le proposte delle aziende senza il coinvolgimento della comunità universitaria. Crediamo fortemente in un **processo di contaminazione** dove il ruolo del nostro Ateneo non potrà che essere di apertura di orizzonte: guardiamo oltre l'orizzonte del presente per disegnare una università del futuro e una società del futuro anche

criticamente differente da quanto possa essere pensata dal settore delle industrie e delle imprese.

Nel contesto attuale le grandi sfide scientifiche, tecnologiche e sociali richiedono **competenze interdisciplinari** e **capacità di innovazione transdisciplinare** che solo un grande Ateneo come il nostro può offrire. Vogliamo favorire e attuare la **cultura della trasversalità**, che non significa perdita di identità ma risposta plurivoca alle sfide di un mondo complesso, tracciando traiettorie comuni a partire dalla moltiplicazione delle prospettive di analisi e soluzioni. Vanno incentivate le occasioni di interazione e collaborazione tra le diverse aree del nostro Ateneo, attraverso l'individuazione di una quota centrale per il finanziamento di progetti interdisciplinari, privilegiando collaborazioni nuove e innovative. Da questo punto di vista, data la sua vocazione generalista, UniBa non può non garantire una **formazione completa e multidisciplinare**, in cui le discipline umanistiche e quelle scientifiche si incontrano e dialogano tra loro. Questo è uno dei punti di forza di un grande Ateneo, capace di formare non solo specialisti altamente qualificati, ma anche individui dotati di una visione complessa e integrata della realtà.

Per questo motivo, le aree umanistiche e scientifiche dell'Università di Bari devono essere potenziate e valorizzate, attraverso: 1) maggiore interdisciplinarietà tra le diverse aree di studio, promuovendo corsi e progetti di ricerca che uniscano sapere umanistico e scientifico; 2) un ampliamento dei programmi interdisciplinari, creando percorsi di studio e di ricerca che combinino discipline umanistiche, scientifiche e tecnologiche. 3) investimenti in infrastrutture e risorse, per garantire spazi adeguati, biblioteche aggiornate e strumenti di ricerca avanzati.

Il nostro Ateneo crede nella ricerca come **fonte di creazione di un Sapere pubblico**: occorrerà sviluppare in modo organico procedure interne di **Open Science**, promuovendo e sostenendo tutte le attività necessarie per la transizione dell'Ateneo a un modello "aperto" di acquisizione, produzione e circolazione della conoscenza. Vanno rafforzate tutte le infrastrutture e i servizi già esistenti in Ateneo per l'accesso aperto ai dati e alle pubblicazioni scientifiche, e, dall'altro, vanno esplorati nuovi modelli di pubblicazione, che garantiscano la transizione dal modello *closed* a quello *open* per tutti i prodotti della ricerca.

Per quanto riguarda la ricerca di base, essenziale per alcuni ambiti scientifici, sarà prevista, per ogni nuovo ricercatore UniBa, una dotazione annuale con cui poter iniziare le proprie ricerche, budget che dovrà essere speso entro 18 mesi dell'erogazione: saranno implementate procedure di monitoraggio della spesa, così da incentivare processi virtuosi. Allo stesso tempo, occorrerà prevedere una **dotazione annuale** per ogni gruppo di ricercatori già strutturati del nostro Ateneo.

Occorrerà migliorare la pubblicizzazione dei risultati della ricerca scientifica della nostra comunità, anche in continuità con quanto già realizzato in questi anni, anche promuovendo la realizzazione di eventi

divulgativi, quali festival della scienza e workshop aperti al pubblico, così da rendere la ricerca universitaria più visibile e fruibile.

Infine, non c'è ricerca senza **valutazione e premialità**: introdurremo il KPI (*Key Performance Indicator*) per monitorare l'impatto e la qualità della ricerca, valutando la stessa in base non solo alle pubblicazioni ma anche rispetto all'impatto sociale ed economico, premiando i ricercatori che si distinguono per progetti innovativi, brevetti e pubblicazioni di alto impatto, e offrendo riconoscimenti e incentivi per chi partecipa a progetti interdisciplinari o di interesse strategico.

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo

Nel campo delle Biblioteche, la centralizzazione e l'autonomia gestionale realizzate nell'ultimo sessennio hanno segnato una svolta radicale, facendo del Sistema Bibliotecario di Ateneo (SiBA) una compagine di primo piano al servizio di tutte le componenti della nostra Università. Nel suo attuale assetto, infatti, il SiBA non si occupa "solo" di un imponente patrimonio bibliografico fisico ed elettronico e di un'ideale tenuta dei suoi spazi di allocazione – ambiti nei quali il progresso recente è stato tangibile –, ma garantisce un ventaglio di risorse e servizi in continua espansione: supporto alla pubblicazione di periodici UniBA (piattaforma OJS) o ai loro scambi con altre istituzioni, supporto a risorse scientifiche dedicate, gestione dei nuovi modelli economici dei contratti trasformativi e conseguente controllo e distribuzione dei token per la copertura delle spese di pubblicazione in accesso aperto, gestione di gran parte degli spazi di lettura e studio – con sforzo costante per incrementarne l'apertura –, sostegno a iniziative scientifiche e culturali mediante ambienti di prestigio, servizi per la comunità cittadina (Biblioteca di Comunità). È ora importante che questo percorso sviluppi fino in fondo le sue potenzialità, perseguendo una serie di ulteriori azioni affinché le nostre biblioteche possano essere:

- **luogo** di accoglienza per garantire lo studio individuale silenzioso, di gruppo, di apprendimento collaborativo;
- **spazio fisico** di conservazione, con ulteriore accorpamento dei patrimoni concernenti discipline affini, e conseguente riallestimento e riqualificazione dei depositi che accolgono tali patrimoni;
- **spazio fisico** per il potenziamento della "lettura digitale", con incremento delle postazioni informatiche, ma anche di arredi e servizi funzionali all'utilizzo dei dispositivi personali (wi-fi, tavoli dotati di prese, stazioni di ricarica per tablet/cellulari);
- **luogo** per l'attuazione di servizi bibliotecari che rispondano, in termini di armonizzazione e razionalizzazione, ai criteri fondanti del cosiddetto "patto di collaborazione trasparente" fra il SiBA e i suoi utenti, come prescrive la Carta dei Servizi.

In quest'ottica, occorrerà operare in modo sempre più sistematico e strutturato per:

- rendere disponibili al prestito i volumi cartacei e soddisfare ogni altra esigenza informativa attraverso il prestito interbibliotecario e il servizio di document delivery;
- potenziare i servizi di reference (informazione bibliografica) avanzato;
- supportare lo sviluppo delle competenze informative (information literacy);
- formare gli utenti all'utilizzo dei servizi bibliotecari e all'uso delle risorse bibliografiche tradizionali ed elettroniche (ancora oggi troppo limitatamente sfruttate) anche con personale informatico dedicato al SiBA;
- fornire servizi di supporto alla didattica e alla formazione;
- fornire spazi adeguati e confortevoli destinati allo studio e alla ricerca,
- offrire orari di apertura ampi e flessibili, finalizzati a soddisfare le esigenze dell'utenza, per tutte quelle sedi che ancora non fruiscono di tale possibilità;
- attivare la pianificazione specifica della formazione e dell'aggiornamento del personale bibliotecario.

Condizione imprescindibile per poter raggiungere questi obiettivi è un intervento radicale sugli **spazi fisici**. L'opera di accorpamento, riallocazione e razionalizzazione del posseduto librario ha consentito significativi progressi negli ultimi anni, ma tutto questo non può bastare. I locali oggi destinati alle biblioteche e ai loro depositi sono ormai ampiamente insufficienti, in tutte le strutture: tanto più in ragione delle nuove e più stringenti normative in materia di sicurezza, che limitano fortemente rispetto al passato gli spazi utilizzabili per l'allocazione di materiali librari. Sono inoltre cambiate le scale di priorità: soprattutto in ambito STEM, ma non solo, le biblioteche fisiche non hanno più la stessa centralità che in passato, e la carenza di locali e personale, unita alla costante e oggettiva necessità dei dipartimenti di acquisire nuovi spazi, rende sempre più difficile garantire la preservazione e fruizione di patrimoni librari storici per i quali sussiste un preciso e vincolante obbligo di tutela. Sarà quindi necessario prevedere l'allestimento di nuove strutture, anche periferiche, in cui far confluire materiali librari obsoleti o di meno frequente consultazione, ma non per questo meno rilevanti dal punto di vista storico-culturale. In questo modo si potrà garantire un'adeguata conservazione e gestione di tali materiali, e nel contempo potranno tornare disponibili spazi di pregio nelle strutture centrali, da destinare a finalità più in linea con le attuali esigenze dei dipartimenti e di tutta la nostra comunità.

Sistema dei laboratori scientifici

La rete dei laboratori scientifici del nostro Ateneo rappresenta il cuore pulsante della produzione di una conoscenza accademica d'eccellenza. I laboratori dell'Università di Bari sono concepiti per favorire l'interazione tra diverse aree del sapere, offrendo strutture altamente tecnologiche e ambienti di lavoro stimolanti. L'Ateneo desidera sviluppare Centri Interdipartimentali di Ricerca, con l'obiettivo di ottimizzare le risorse, evitare la duplicazione delle attrezzature e favorire la collaborazione tra discipline diverse. Questi centri permettono la condivisione di

strumentazione avanzata, che altrimenti sarebbe difficile da acquisire per i singoli dipartimenti, e consentono l'accesso a laboratori dotati delle più moderne tecnologie per la ricerca sperimentale.

Il ruolo dei laboratori è anche centrale nella formazione degli studenti, che hanno la possibilità di sviluppare competenze pratiche fin dai primi anni del loro percorso accademico. UniBa si impegnerà a migliorare la fruibilità di queste strutture attraverso l'accesso aperto, promuovendo stage, tirocini e collaborazioni con le imprese del territorio, al fine di rendere il sapere scientifico uno strumento concreto di crescita sociale ed economica.

Non ci sarà evoluzione della ricerca sperimentale senza un processo di modernizzazione infrastrutturale, finalizzato a potenziare i laboratori esistenti e a crearne di nuovi, con particolare attenzione alle nuove frontiere della ricerca, come l'intelligenza artificiale, la biotecnologia e la sostenibilità ambientale. Questo sviluppo sarà supportato da finanziamenti nazionali ed europei, che stanno permettendo di rinnovare il parco strumenti e di ampliare le capacità di analisi e sperimentazione.

Un elemento chiave di questa evoluzione è la digitalizzazione dei laboratori, che consente di integrare nuove tecnologie nei processi di ricerca. Inoltre, il modello delle “macro-piattaforme tecnologiche” prevede la creazione di laboratori condivisi, dove i ricercatori possono accedere a strumentazione complessa gestita da personale tecnico altamente qualificato. Questo approccio non solo ottimizzerà le risorse, ma stimolerà anche la collaborazione interdisciplinare, creando sinergie tra scienze applicate, ingegneria, medicina e scienze sociali.

L'Università ha avviato già da alcuni anni la creazione di living labs, spazi in cui ricerca e innovazione si incontrano direttamente con la società, attraverso la sperimentazione di nuove tecnologie e modelli di sviluppo sostenibile. Questi laboratori aperti al pubblico permetteranno ancor di più di testare nuove soluzioni in contesti reali, con il coinvolgimento di studenti, ricercatori e stakeholder esterni.

Nonostante i progressi significativi, la sfida principale per il futuro è garantire la sostenibilità e la gestione efficiente delle infrastrutture di ricerca. Per questo motivo, l'Università di Bari vorrà lavorare a un piano strategico che preveda: 1) il **potenziamento della rete di laboratori**, con un focus su tematiche di rilevanza strategica per il territorio e per la comunità scientifica internazionale; 2) l'**integrazione tra ricerca universitaria e settore industriale**, incentivando la creazione di cluster di innovazione e di piattaforme tecnologiche condivise; 3) il miglioramento delle **condizioni di accesso** ai laboratori per giovani ricercatori e studenti, favorendo la formazione di nuove competenze altamente specializzate; 4) l'**ottimizzazione della gestione delle risorse**, attraverso modelli di governance che garantiscano un uso razionale ed efficace delle infrastrutture di ricerca.

2. Didattica: *l'orizzonte* di una passione verso le nuove generazioni

Mettere al centro il processo di apprendimento, significa investire in qualità e innovazione che permettano la formazione di saperi critici e capacità di pensiero, in grado di fare leva sulle competenze di frontiera in ambito di ricerca, valorizzando le specificità disciplinari e favorendo l'ibridazione di saperi e la multidisciplinarietà.

Saranno tre gli ambiti interconnessi che pervaderanno la trasmissione del sapere nel prossimo sessennio: 1) **sviluppare l'impianto dei corsi di studio**, attivando iniziative accademiche innovative, con una spiccata vocazione internazionale; 2) promuovere processi di miglioramento della **qualità del sistema formativo**, attraverso l'implementazione di microcrediti e di tutor da assegnare direttamente ai dipartimenti; 3) **semplificazione della gestione**, partecipazione dei meccanismi di funzionamento interni alla struttura accademica.

Per trasmettere occorre esserci: il nostro è e sarà sempre un **Ateneo in presenza**: è solo nello stare insieme – studenti e docenti – che si rinnova il patto culturale e formativo proprio di ogni comunità accademica pubblica. E tuttavia, operando in un'epoca di grande innovazione tecnologica, l'adeguatezza delle modalità di erogazione della didattica deve essere valutata con spirito critico. Il punto di partenza sarà sempre l'elevata qualità della docenza garantita da sempre nel nostro Ateneo. Le nuove tecnologie possono costituire un importante ausilio per l'apprendimento. Occorrerà continuare a investire affinché l'esperienza didattica e la relazione educativa possano essere potenziate anche attraverso l'utilizzo sapiente di tecnologie, nel rispetto delle diverse esigenze disciplinari e individuali. Più in generale, va colta l'occasione di offrire insegnamenti, o parti di essi, utilizzando i cosiddetti MOOC. A tale fine, da un lato, saranno attrezzati in modo sempre più professionale gli spazi di registrazione, dall'altro saranno cercate risorse, anche esterne, per incentivare l'ideazione, preparazione e offerta di insegnamenti con modalità innovative. L'opportunità di imprimere o meno un'accelerazione nell'uso di nuove tecnologie dipenderà comunque dalla specificità dei singoli insegnamenti e dalle finalità che si intenderà raggiungere, anche in considerazione delle specifiche esigenze poste dalla popolazione studentesca.

Occorrerà semplificare, razionalizzare e armonizzare processi e procedure, supportare le attività dei coordinatori dei corsi di studio, **premiare** gli sforzi effettuati e **investire** nella formazione e cultura dell'innovazione del personale tecnico-amministrativo e del personale docente.

Sarà anche necessario **investire in spazi e strutture** che possano permettere a studentesse e studenti di esprimere al massimo le loro potenzialità e agevolare la loro partecipazione attiva, costruendo nuove

aule, potenziando e ampliando i servizi di supporto, le segreterie, gli orari delle sale studio e spazi comuni.

Internazionalizzare significa operare una rivoluzione in ambito formativo, per favorire un miglioramento dei nostri corsi di studio, al fine di rispondere alle richieste della società, incrementando l'occupabilità delle nostre studentesse e studenti. Occorrerà impegnarsi nella creazione e implementazione dei titoli di studio bilingue in tutti i rami del sapere, rafforzando gli accordi per doppi titoli nazionali e internazionali per aumentare l'offerta. Occorrerà continuare nello sviluppo organico di un piano formativo di competenze trasversali e microcrediti, favorendo l'acquisizione di competenze che facilitano l'esercizio professionale così da aumentare il collegamento dell'offerta formativa con la realtà sociale.

Si promuoverà un sistema di formazione di terzo livello comprendente master e corsi di alta formazione anche attraverso una semplificazione del processo di realizzazione che sarà affidato ai singoli dipartimenti: compito dell'Ateneo nei suoi uffici centrali sarà quello di favorire lo sviluppo del terzo livello, insieme a un monitoraggio in itinere così da garantire una didattica di qualità che competa a livello internazionale.

Infine, apportando una modifica all'articolo 38 dello Statuto dell'Università di Bari, si proporrà l'istituzione di una **Scuola Superiore di Bari** che si prefigga la valorizzazione del rapporto tra la formazione e la ricerca scientifica di eccellenza nonché la collaborazione interdisciplinare e internazionale. L'attività della Scuola sarà indirizzata alla ricerca e allo sviluppo del talento e della qualità dei propri studenti, garantendo un insegnamento che promuova le loro potenzialità e capacità, anche attraverso l'impegno dei docenti a seguire il percorso formativo di ogni studente. La Scuola promuoverà la collaborazione internazionale nello svolgimento delle attività formative, scientifiche e culturali, favorendo la mobilità dei propri studenti e la partecipazione a progetti e a gruppi di ricerca internazionali.

3. Terza missione, sostenibilità e responsabilità sociale: l'*orizzonte* che pervade la società

UniBa non è soltanto un luogo di formazione e ricerca, ma un'istituzione che ha il dovere di interagire con la società, generando impatti tangibili sul territorio e contribuendo alla crescita economica, culturale e sociale della comunità. Da questo punto di vista, la Terza Missione rappresenta la dimensione attraverso cui l'Ateneo si apre alla cittadinanza, diventando un motore di innovazione, inclusione e sviluppo sostenibile. Saremo protagonisti di un nuovo modello di sviluppo solo se pensiamo all'istruzione superiore non solo come trasmissione di conoscenze, ma come attore attivo nella trasformazione del contesto locale. La sinergia con istituzioni pubbliche, imprese e organizzazioni del terzo settore sarà rafforzata attraverso progetti di trasferimento tecnologico, *public engagement* e formazione continua, consolidando il ruolo dell'Ateneo come laboratorio di idee al servizio della società.

Uno degli obiettivi principali del sessennio prossimo sarà la creazione di un **Campus diffuso**, un modello in cui l'Università si estende oltre le proprie mura per dialogare costantemente con il tessuto urbano, le istituzioni locali e i cittadini: è questo un approccio che ci consentirà di sviluppare iniziative di impatto sociale, di rigenerazione urbana, attraverso progetti di ricerca e innovazione, la valorizzazione del patrimonio culturale e la promozione di attività di cittadinanza attiva. Innanzitutto, l'Ateneo si impegnerà a potenziare le attività di trasferimento tecnologico, promuovendo la creazione di start-up, spin-off accademici e collaborazioni con le imprese per sviluppare soluzioni innovative. Il rafforzamento degli incubatori d'impresa e la creazione di hub per la ricerca applicata consentiranno di valorizzare i risultati scientifici e tradurli in applicazioni concrete, con benefici per il mondo produttivo e per l'intera società. In questa prospettiva, sarà fondamentale intensificare i programmi di *open science* e *open innovation*, assicurando che il sapere accademico sia accessibile e utilizzabile da cittadini, aziende e amministrazioni pubbliche. La creazione di un portale della Terza Missione, dove raccogliere e promuovere le attività di ricerca con impatto sociale, rappresenterà un passo decisivo per migliorare la comunicazione e il coinvolgimento degli stakeholder esterni.

In secondo luogo, l'Università di Bari intende rafforzare il *public engagement*, inteso come dialogo continuo tra accademia e cittadinanza. Attraverso eventi di divulgazione scientifica, festival della cultura, conferenze aperte e progetti educativi per le scuole, l'Ateneo si proporrà come un punto di riferimento per la diffusione del sapere. L'obiettivo è creare una cittadinanza scientifica consapevole, capace di comprendere e affrontare le sfide del nostro tempo con spirito critico e informato.

Ancora sulla **responsabilità sociale** dell'Università – che possiamo anche chiamare **quarta missione** – occorrerà sviluppare ancora di più le

attività in modo da integrare il ruolo di UniBa quale motore di cambiamento culturale, ambientale e sociale attraverso politiche che rispondono alle sfide del nostro tempo attuale, che possiamo riassumere sinteticamente in quattro macro-questioni: disuguaglianze, crisi climatica, digitalizzazione inclusiva e giustizia sociale.

UniBa si radica profondamente nel territorio se instaura un dialogo costante con la comunità per promuovere il cambiamento. A tal fine, saranno avviati progetti di rigenerazione urbana che, coinvolgendo studenti e docenti, contribuiranno a trasformare gli spazi degradati in luoghi di socialità e inclusione. Inoltre, saranno istituiti osservatori tematici per monitorare fenomeni di grande impatto, come le migrazioni e i cambiamenti climatici, offrendo così dati e strategie utili alle istituzioni locali.

Il **volontariato** rappresenterà un elemento chiave nella formazione degli studenti, che saranno incentivati a partecipare attivamente a iniziative sociali. Attraverso collaborazioni con ONG e ODV, il **Servizio Civile Universale** diventerà un'opportunità per accrescere competenze di cittadinanza e contribuire al bene comune, come già avviene da oltre 12 anni, immettendo annualmente più di 100 volontarie e volontari.

Parallelamente, l'università si impegnerà a promuovere la **diplomazia culturale**, instaurando rapporti con istituzioni estere e sviluppando progetti accademici che favoriscano il dialogo interculturale, la pace e la cooperazione internazionale.

Per garantire **giustizia sociale e equità**, saranno potenziate le borse di studio e i programmi di sostegno rivolti a studenti provenienti da contesti svantaggiati. Verranno inoltre creati percorsi formativi accessibili per persone con disabilità e bisogni educativi speciali, assicurando così pari opportunità a tutti.

Infine, se l'**agenda 2030** rappresenta il punto di partenza per la costruzione di un futuro più giusto, più inclusivo, più sostenibile, l'Università di Bari non potrà rimanere indietro rispetto a tali sfide globali, che le consentiranno di crescere e acquisire nuove importanti risorse, anche finanziarie, attraverso scelte e politiche di giustizia, di trasparenza, di equità. Dovremo per questo impegnarci a diventare nei prossimi anni un modello di sostenibilità ambientale, economica e sociale. Crediamo fermamente che un'università debba non solo educare e formare, ma anche essere un esempio concreto di come sia possibile costruire un futuro più equo e rispettoso del pianeta e delle persone.

La **sostenibilità** deve essere integrata in tutti gli aspetti della vita universitaria, iniziando dalla transizione energetica. Ci impegniamo a lavorare affinché l'università possa sempre più efficientarsi da questo punto di vista: utilizzando **risorse rinnovabili**, dotandosi di tecnologie e infrastrutture che garantiscano la produzione e l'uso di energia pulita e una gestione intelligente delle risorse che ottimizzi i consumi. Questi interventi non solo ridurranno l'impatto ambientale della nostra

Università ma rappresenteranno anche un significativo risparmio economico nel lungo periodo.

Oltre alla riqualificazione degli edifici esistenti, l'Ateneo pianificherà la **creazione di nuove infrastrutture** – anche in sinergia con gli Enti territoriali, Comune, Città metropolitana e Regione – per rispondere alle esigenze della popolazione studentesca e alle necessità di una didattica sempre più innovativa. La progettazione di **spazi flessibili e multifunzionali** consentirà di adattarsi ai rapidi cambiamenti nel mondo della formazione e della ricerca, facilitando una didattica interattiva e collaborativa. Porteremo a compimento l'ampliamento e la modernizzazione delle aule che saranno accompagnati dalla creazione di nuovi laboratori, nuove aule studio e spazi di socializzazione, favorendo la connessione tra didattica e ricerca. Tutte queste **infrastrutture** dovranno avere le caratteristiche dell'**accessibilità e inclusività**, eliminando le barriere architettoniche e garantendo spazi adeguati alle esigenze di tutti gli studenti, compresi quelli con disabilità. **L'inclusività non è solo un concetto, ma un impegno concreto nella progettazione degli ambienti universitari.** Parallelamente, il tema della sostenibilità ambientale guiderà le politiche di edilizia universitaria. L'Ateneo prevede l'installazione di **impianti fotovoltaici**, sistemi di gestione intelligente dell'energia e spazi verdi, riducendo così l'impronta ecologica degli edifici e migliorando la qualità della vita della comunità accademica.

Un altro aspetto prioritario sarà l'impegno per la **riduzione dei rifiuti** prodotti nelle nostre sedi. Ci piacerebbe che UniBa diventasse una realtà a basso impatto, promuovendo il riciclo e l'eliminazione dei materiali monouso, magari riprendendo il progetto *#UnibaPlasticFree* e legandolo ad azioni concrete come l'introduzione dei distributori d'acqua anche nelle altre sedi della nostra istituzione, non solo l'Ateneo. Parimenti importante sarà porre la mobilità sostenibile al centro delle nostre politiche: la collaborazione con le altre istituzioni territoriali sarà nodale per rendere la nostra Università maggiormente accessibile anche attraverso mezzi ecologici, incentivando l'uso di biciclette, mezzi pubblici e navette elettriche (penso ai benefici per gli studenti e le studentesse e del personale di Valenzano e di Economia). Rafforzare e ampliare quanto fatto negli ultimi anni in questo senso ci consentirà di avere un impatto positivo sull'ambiente, ma contribuirà a migliorare la qualità della vita dei nostri studenti e del nostro personale.

Per finanziare e supportare questi progetti ambiziosi, sarà essenziale incrementare le partnership con aziende, istituzioni e organizzazioni che condividono i nostri obiettivi. È nostra intenzione lavorare affinché l'Università di Bari diventi un **Centro di innovazione territoriale**, capace di attrarre finanziamenti europei e nazionali dedicati alla sostenibilità e allo stesso tempo di creare sinergie con il tessuto imprenditoriale locale.

4. Internazionalizzazione: l'orizzonte delle progettualità oltre confine

UniBa si proietta verso il futuro con un chiaro “orizzonte” internazionale, consapevole che la conoscenza e la ricerca non conoscono confini. L'Ateneo ha il dovere di formare studenti e ricercatori capaci di confrontarsi con il panorama globale, favorendo la mobilità, lo scambio interculturale e la cooperazione con le più prestigiose istituzioni accademiche del mondo. L'internazionalizzazione diventa così non solo un obiettivo strategico, ma una filosofia di crescita e apertura, indispensabile per mantenere alto il livello della didattica, della ricerca e dell'impatto sociale dell'Università. La **proiezione internazionale** dell'Ateneo, già da tempo in corso, verrà proseguita e consolidata sui piani complementari della formazione, della ricerca scientifica e della dotazione di apposite strutture amministrative.

Come è noto, uno degli strumenti chiave dell'internazionalizzazione è la mobilità degli studenti, dei docenti e del personale. L'Università di Bari intende **rafforzare la partecipazione** ai programmi Erasmus+, Overworld e ad altre iniziative di scambio internazionale, promuovendo non solo la mobilità fisica ma anche nuove forme di virtual exchange, che consentano agli studenti e al personale di entrare in contatto con realtà accademiche internazionali direttamente dalle aule del nostro Ateneo. L'obiettivo è **aumentare** il numero di studenti in uscita, garantendo un supporto economico adeguato attraverso borse di studio più competitive e un sistema di orientamento che li accompagni nella scelta del percorso più adatto alle loro esigenze. Parallelamente, UniBa vuole **attrarre** un numero crescente di studenti internazionali, migliorando le politiche di accoglienza e creando un ambiente inclusivo e stimolante. Per facilitare questo processo, verranno potenziati i **servizi di supporto agli studenti stranieri**, con programmi di tutoring, corsi di lingua e iniziative di integrazione culturale. Sarà inoltre attivato un **network di alumni internazionali**, che potranno fungere da ambasciatori dell'Ateneo nei loro Paesi di origine, contribuendo a consolidare la reputazione dell'Università di Bari nel panorama accademico mondiale.

Un altro pilastro fondamentale della strategia di internazionalizzazione è il rafforzamento degli **accordi bilaterali** con università di prestigio in Europa e nel resto del mondo. L'Università di Bari intende espandere la rete delle collaborazioni accademiche, non solo per favorire la mobilità, ma anche per promuovere progetti di ricerca congiunti, con particolare attenzione agli atenei che condividono una vocazione interdisciplinare e innovativa.

L'espansione dei **programmi di doppio titolo e co-tutela di dottorato** consentirà agli studenti di ottenere qualifiche riconosciute a livello internazionale, migliorando le loro prospettive occupazionali e rafforzando il legame tra l'Ateneo e il mondo produttivo globale. L'Università lavorerà per rendere più accessibili questi percorsi,

incentivando la partecipazione con borse di studio dedicate e semplificando le procedure burocratiche.

Parallelamente, si punterà a razionalizzare la rete degli accordi internazionali, monitorandone l'efficacia e privilegiando quelli che generano reali opportunità di crescita per studenti, docenti e ricercatori. Questo approccio consentirà di concentrare le risorse sulle collaborazioni più strategiche, evitando la dispersione di accordi poco attivi.

Un'accresciuta internazionalizzazione costituisce un'esigenza prioritaria per l'Ateneo. Essa richiede anzitutto un coordinamento permanente, stabile ed efficace, anche sul piano amministrativo, tra gli organi centrali di governo e i dipartimenti: le **linee strategiche** lungo le quali attuare valide politiche di internazionalizzazione debbono essere definite a partire dalle concrete esigenze formative e scientifiche di ciascun dipartimento e centro di ricerca, e per rispondere a tali esigenze. L'istituzione di una specifica, agile **sede di coordinamento** tra organi centrali e direttrici e direttori dei dipartimenti (o loro delegati) appare opportuna per individuare le finalità e le specifiche modalità di intervento che, laddove possibile, accompagnino iniziative emerse a livello dipartimentale.

Nella prospettiva di una costante estensione dei partenariati internazionali, appare sin da ora necessario favorire un'accresciuta mobilità internazionale del personale docente, di giovani ricercatrici e ricercatori, di dottorande, dottorandi e studenti e, con essi, del personale amministrativo.

Le risorse destinate a tale mobilità andranno progressivamente incrementate, con l'obiettivo di **incoraggiare** la partecipazione a convegni e incontri scientifici internazionali; **rafforzare** specifici programmi di formazione per il personale amministrativo; **favorire** la partecipazione a incontri formativi per giovani studiose e studiosi, quali scuole estive e simili; **ampliare** le possibilità di svolgere all'estero tirocini e programmi di formazione per studenti; e in generale sviluppare programmi accademici di ricerca e scambio in cooperazione con istituzioni universitarie europee ed extra-europee. Il programma di **visiting professor**, già ora consistente, andrà ulteriormente sviluppato, anche con un corrispondente incremento delle risorse a esso destinate.

Sul piano formativo, l'internazionalizzazione richiede che venga potenziata l'offerta formativa nelle principali lingue di comunicazione interculturale. L'istituzione di insegnamenti, corsi opzionali, competenze trasversali e, in forme più strutturate, di master e corsi di studio in lingue diverse dall'italiano è una priorità. Non appare realistico attrarre iscrizioni di studenti di altre aree del mondo, o anche forme di scambio temporaneo, senza che a esse corrisponda un'offerta formativa comunicabile e in linea con le pratiche ormai diffuse su scala internazionale.

L'inglese, ovviamente, ma non solo e non sempre. Anche qui, il compito di declinare il **pluralismo linguistico** nelle forme più appropriate spetta ai diversi centri di formazione e ricerca (e talora ai singoli docenti); l'Ateneo dovrà incoraggiare le proposte provenienti dai diversi dipartimenti e sostenerle con interventi e risorse adeguate, in particolare quando esse si inseriscano in programmi strutturali di scambio e mobilità accademica. Questi investimenti, volti a sostenere il pluralismo linguistico sul piano dell'offerta formativa, rappresenteranno nei prossimi anni una priorità per UniBa.

Altrettanto rilevante appare l'incremento di **programmi dottorali internazionali**, siano essi a doppio titolo o in co-tutela. Essi costituiscono infatti un'opportunità preziosa per formare giovani studiose e studiosi dotati di esperienza, di estesi collegamenti accademici e in grado di muoversi in ambiti scientifici e professionali di livello internazionale.

Anche la partecipazione a **programmi di formazione post-dottorale**, europei ed extra-europei, appare determinante per raggiungere una compiuta formazione scientifica e allo stesso tempo per accrescere l'impiegabilità dei giovani studiosi formati in UniBa, accrescendo allo stesso tempo la visibilità internazionale dell'Ateneo e ampliando le reti scientifiche a esso collegate. UniBa sarà chiamata a investire rilevanti risorse umane e materiali per sfruttare le molteplici opportunità di formazione post-dottorale disponibili su scala internazionale.

Il consolidamento della **programmazione europea** e la capacità di rispondere a bandi di formazione e ricerca rappresentano una priorità comune alla maggior parte delle discipline accademiche. Per le sue implicazioni positive in termini di accesso alla carriera scientifica, si tratta di una questione di particolare, seppur non esclusivo, rilievo per giovani ricercatrici e ricercatori. A tale programmazione andranno destinati specifici investimenti volti al reclutamento e alla formazione di personale amministrativo specializzato, tanto a livello di Ateneo che di dipartimenti e scuole di specializzazione. Specifiche iniziative tese a sensibilizzare il personale docente e a incentivarne la partecipazione a tali bandi saranno certo utili. Tuttavia, per potersi realisticamente aggiudicare dei progetti competitivi di ricerca con frequenza non sporadica occorrerà rafforzare l'organico delle unità amministrative deputate ad accompagnarne la preparazione e consolidarne i programmi di formazione, anche attribuendo accresciute risorse ai dispositivi già esistenti di cooperazione nazionale e internazionale.

Particolare attenzione dev'essere rivolta a consolidare la posizione dell'Ateneo nei **ranking accademici nazionali e internazionali**. Si tratta di strumenti non esenti da motivate critiche, anche sul piano di principio. Nondimeno essi rivestono ormai un ruolo di primo piano nel determinare il posizionamento internazionale degli atenei, condizionandone le opportunità di cooperazione internazionale. Appare utile in proposito la costituzione di un'**équipe di Ateneo**, composta da

personale docente e amministrativo, a cui spetti il compito di vagliare, anche criticamente, i diversi requisiti legati alla formazione dei rankings internazionali e di proporre misure volte a rafforzare la posizione dell'Ateneo nei principali tra essi (QS, Times, Shanghai).

Infine, un'attenzione particolare verrà rivolta a sostenere la presenza di personale dell'Ateneo negli organismi direttivi delle principali associazioni scientifiche e professionali internazionali, anche aumentando le risorse destinate a ospitare convegni e congressi di particolare impatto. Si tratta di un impegno che, in un quadro internazionale segnato dal crescente rilievo dell'associazionismo scientifico, può significativamente contribuire a rafforzare le reti scientifiche, professionali e accademiche internazionali collegate all'Ateneo, favorendo l'assunzione di posizioni di responsabilità da parte di studiosi e studiosi di UniBa. L'internazionalizzazione non è solo un obiettivo strategico, ma una necessità per un Ateneo che vuole mantenere la sua rilevanza in un contesto sempre più interconnesso. Con il rafforzamento delle relazioni accademiche internazionali, il potenziamento della mobilità e la promozione di una ricerca senza confini, l'Università di Bari si candida a diventare un hub globale della conoscenza, capace di attrarre talenti e generare impatti positivi sulla società, oltre i confini nazionali.

All'interno di questo sistema di internazionalizzazione vorrei sottolineare il ruolo centrale del **Centro Linguistico di Ateneo (CLA)**. In un'epoca caratterizzata da profondi cambiamenti e da una crescente interconnessione globale, il CLA ha il compito di evolversi costantemente per rispondere alle esigenze di una comunità accademica sempre più diversificata. L'internazionalizzazione rappresenta una delle principali direttrici del suo sviluppo. Per permettere alla comunità universitaria di dialogare su scala globale, il CLA mira a potenziare i servizi linguistici offerti. L'ampliamento dell'offerta formativa include corsi in lingue emergenti, come il cinese e l'arabo, per favorire l'inserimento degli studenti nei mercati internazionali. L'attenzione si estende anche al personale docente e tecnico-amministrativo, offrendo opportunità di formazione linguistica per migliorare gli standard qualitativi dell'insegnamento e dei servizi accademici. Inoltre, il CLA intende rafforzare le certificazioni linguistiche riconosciute a livello internazionale, rendendo i laureati dell'Università di Bari più competitivi in ambito globale. Collaborazioni con istituzioni accademiche estere e la creazione di programmi di doppio titolo arricchiranno ulteriormente l'offerta formativa, promuovendo la diversità culturale e il dialogo interculturale.

Parallelamente, il CLA si impegna a garantire un accesso equo e inclusivo ai suoi servizi. L'integrazione degli studenti internazionali è supportata da corsi di italiano come lingua seconda (L2), fondamentali per favorire la loro partecipazione attiva alla vita universitaria e sociale. Particolare attenzione è rivolta anche agli studenti con disabilità o bisogni educativi speciali, attraverso la creazione di materiali didattici accessibili e l'uso di

tecnologie assistive. L'impegno del CLA non si limita all'ambito universitario, ma si estende alla comunità locale con l'organizzazione di corsi di lingue per cittadini, rafforzando il ruolo dell'Ateneo come centro culturale e sociale del territorio.

L'innovazione didattica è un altro elemento chiave della strategia del CLA. Il progresso tecnologico offre nuove opportunità per migliorare l'esperienza di apprendimento e ampliare l'accessibilità della formazione linguistica. L'integrazione dell'intelligenza artificiale nei percorsi didattici consentirà di personalizzare l'apprendimento in base ai bisogni e agli obiettivi specifici degli studenti. I laboratori linguistici virtuali offriranno spazi interattivi per esercitazioni pratiche e simulazioni, preparando gli studenti a contesti professionali e accademici internazionali.

Un sistema di valutazione trasparente e strutturato garantirà il monitoraggio continuo delle competenze linguistiche degli studenti, permettendo loro di seguire i propri progressi attraverso strumenti digitali innovativi. La collaborazione con i dipartimenti di ricerca faciliterà l'integrazione delle certificazioni linguistiche nei percorsi di studio, rendendole un valore aggiunto nel curriculum accademico degli studenti.

Per rafforzare ulteriormente il proprio impatto, il CLA punta a ottimizzare le proprie risorse amministrative e organizzative. Saranno attivati percorsi di formazione continua per i docenti e il personale del CLA, garantendo una didattica di alta qualità. L'autonomia gestionale e amministrativa del Centro sarà riconsiderata, con l'obiettivo di adeguare le risorse finanziarie alle attività strategiche da svolgere.

5. Medicina e salute: quando l'*orizzonte* del bene diventa benessere

La **Scuola di Medicina** è attualmente composta di tre dipartimenti (Biomedicina traslazionale e Neuroscienze, Interdisciplinare di Medicina, dipartimento di Medicina di Precisione e Rigenerativa e Area Jonica) che si candidano a divenire quattro nei prossimi due anni, con l'istituzione di un dipartimento autonomo, con sede nella città di Taranto.

La Scuola, modello organizzativo dell'offerta formativa in area sanitaria, rappresenta una delle colonne portanti dell'Ateneo, non solo per dimensioni e numero di studenti dei corsi dei tre livelli (laurea, laurea magistrale e specializzazione) ma anche per il peso scientifico, il radicamento territoriale e soprattutto la sua vocazione assistenziale, essenziale per l'effettiva garanzia del diritto alla salute nel territorio regionale.

La sua centralità deve tradursi in una strategia precisa di valorizzazione e rilancio, che metta al centro le specificità e le potenzialità dell'area medica, con l'obiettivo di rafforzare l'identità di UniBa come Ateneo generalista ma anche fortemente proiettato verso una visione di università *research-intensive*, capace di generare impatto reale sulla salute e sul benessere delle persone.

La prima priorità sarà **intervenire sulla qualità dell'offerta formativa**. I corsi di laurea in Medicina e Chirurgia, Odontoiatria e Professioni sanitarie necessitano di un aggiornamento continuo dei contenuti didattici, una maggiore integrazione con le innovazioni scientifiche e tecnologiche – dall'intelligenza artificiale alla medicina di precisione – e di una forte attenzione alla didattica interprofessionale e alla formazione clinica sul campo.

I curricula formativi devono essere innovati per allinearli alle **esigenze reali del SSN** e della **medicina del futuro**, sostenendo percorsi integrati che combinino sapere teorico, competenze pratiche e consapevolezza etico-sociale. Sarà potenziato il **tutorato clinico** e ampliata l'esperienza nei reparti attraverso partnership solide con le strutture sanitarie regionali, che, attualmente prevista solo per la formazione specialistica, deve essere allargata a tutti i livelli della offerta didattica.

La medicina si impara facendo, osservando e riflettendo: per questo occorrono investimenti in aule, laboratori e spazi clinici dedicati alla **didattica immersiva**.

Un Ateneo moderno deve poi essere in grado di **attrarre e trattenere talenti**. Rafforzare la ricerca medica significa creare le condizioni perché i nostri giovani ricercatori possano progettare e sviluppare linee di studio innovative in un ambiente favorevole, supportato da strutture adeguate, fondi competitivi e una burocrazia che non ostacoli, ma faciliti.

Intendiamo creare un **hub della ricerca biomedica** interdipartimentale, in grado di intercettare finanziamenti europei e nazionali, promuovendo collaborazioni interdisciplinari con le aree STEM, le scienze sociali, la psicologia, l'ingegneria biomedica. Il modello a cui guardiamo è quello delle **reti di ricerca integrate**, capaci di produrre innovazione clinica ma anche sociale, come nel paradigma *One Health*, che mette in relazione salute umana, animale e ambientale. In questo quadro, sarà essenziale dotarsi di una governance della ricerca chiara, trasparente, orientata a criteri di merito e supportata da strutture tecniche esperte nella progettazione e gestione di bandi competitivi.

In linea con le esperienze virtuose di altri Atenei (come Padova, Torino, Insubria e Piemonte Orientale) proponiamo di istituire un **Centro di Salute Integrata** che metta in rete l'Università, gli ospedali, le ASL, i centri di ricerca e le comunità locali. Il suo scopo sarà favorire **progetti di medicina territoriale**, epidemiologia ambientale, prevenzione, sanità digitale e formazione continua per operatori sanitari. La pandemia ha dimostrato l'importanza della capacità del sistema universitario di rispondere in modo rapido ed efficace a emergenze sanitarie e sociali. Vogliamo che UniBa sia un riferimento anche in tempi "ordinari", contribuendo alla costruzione di un sistema sanitario più equo, competente e innovativo.

L'**internazionalizzazione** è un'altra direttrice fondamentale: medicina deve aprirsi sempre di più a reti internazionali di ricerca, programmi di doppio titolo e progetti di mobilità per studenti e specializzandi. Saranno potenziate le collaborazioni con IRCCS, centri d'eccellenza e consorzi europei per promuovere la mobilità e l'accesso a infrastrutture avanzate. Parallelamente, occorre lavorare sull'**attrattività** dei corsi di laurea in lingua inglese e sulla costruzione di percorsi di specializzazione internazionali, soprattutto nelle aree emergenti come la sanità pubblica globale, la farmacologia computazionale e la medicina rigenerativa.

Il rapporto tra Università e Sistema Sanitario regionale va inoltre reso più organico e ispirato a un **quadro di accordi** aggiornato e coerente con la mission. Per questo motivo è necessario lavorare da subito per la sottoscrizione di un **nuovo Protocollo d'Intesa** Università/Regione, che preveda regole di ingaggio non penalizzanti per il personale universitario docente e tecnico amministrativo coinvolto nelle attività assistenziali. Penso, innanzitutto, ai **giovani ricercatori**, in questi anni particolarmente sacrificati dall'attuale contesto di accordi di riferimento. Alla sottoscrizione del protocollo di intesa dovrà seguire, in tempi certi e definiti, la concertazione e la approvazione degli Atti Aziendali dell'Azienda Policlinico e della istituenda Azienda Ospedaliera San Cataldo di Taranto.

Il dialogo non si deve tuttavia fermare alla definizione degli accordi base. Intendiamo promuovere un **tavolo permanente** di collaborazione con Regione, Policlinico, IRCCS, ASL e Ordini professionali per

pianificare congiuntamente percorsi formativi, esigenze occupazionali, priorità assistenziali e di ricerca. La sanità pugliese ha bisogno della medicina universitaria non solo per formare operatori sanitari, ma per contribuire a una riforma culturale e organizzativa del sistema salute.

Infine, sarà cruciale valorizzare l'impatto sociale del comparto sanitario. Medicina non è solo una scienza, è una responsabilità: saremo **presidio di innovazione**, ma anche di **prossimità e giustizia sociale**. Ci impegneremo a rafforzare progetti di terza missione su prevenzione, educazione sanitaria nelle scuole, supporto a popolazioni fragili, medicina delle migrazioni e promozione del benessere psico-fisico. Iniziative di service learning, cliniche legali della salute, sportelli universitari di ascolto e supporto psicologico saranno integrati nella missione dei dipartimenti.

6. Studenti: l'*orizzonte* del cuore

L'Università di Bari non è solo un luogo di apprendimento, ma una vera e propria comunità in cui studentesse e studenti sono i protagonisti della propria formazione e della propria crescita personale. Per questo motivo, l'Ateneo ha posto al centro della propria visione strategica il **benessere studentesco**. Obiettivo prioritario della nostra Università è promuovere il benessere di studentesse e studenti, investendo in **servizi, spazi e opportunità** che rendano l'esperienza universitaria più ricca, stimolante e accessibile a tutti e favorendo anche il rafforzamento dei servizi alla persona che il nostro Ateneo ha già attivato e promuovendo nuovi servizi flessibili che possano corrispondere alle nuove esigenze che le stesse criticità del nostro tempo pongono.

Il **diritto allo studio** è il primo pilastro su cui si fonda questa visione. Nessuno studente deve trovarsi nella condizione di dover rinunciare al proprio percorso accademico per motivi economici o personali. L'Università rafforzerà, pertanto, il sistema delle borse di studio e dei contributi economici, garantendo che il talento e l'impegno siano premiati, indipendentemente dalle condizioni di partenza.

Accanto a questo, il **tutoraggio personalizzato** rappresenterà un altro strumento fondamentale: le matricole verranno accolte e guidate all'interno del mondo universitario, con un supporto costante che le accompagna dall'immatricolazione fino al completamento degli studi. Per chi si trova ad affrontare difficoltà personali o emotive, il servizio di **counseling psicologico** offre un supporto fondamentale, in un'ottica di benessere e attenzione alla salute mentale. L'**inclusività** è un altro pilastro centrale: studentesse e studenti con disabilità o con Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) trovano nell'Università un sistema di servizi che sarà sempre più sviluppato, con strumenti e servizi dedicati per garantire un'esperienza di studio senza barriere. Perché questo accada occorrerà semplificare il processo di bando dei tutor che sarà demandato ai singoli dipartimenti. Anche qui occorre ricordare che il ruolo dell'Ateneo, nei suoi uffici centrali, è quello dell'amministrare attraverso una semplificazione dei processi e nel monitoraggio degli stessi.

Ma l'Università non è solo studio. Gli **spazi** in cui gli studenti vivono la loro quotidianità devono essere accoglienti, moderni e funzionali. L'Ateneo ha quindi avviato un processo di riqualificazione e ampliamento delle biblioteche e delle aule studio, rendendole più accessibili e flessibili che sarà maggiormente sviluppato. Le **biblioteche** sono certamente luoghi di studio e consultazione, che possono anche essere centri di aggregazione culturale, aperti fino a tarda sera e dotati di connessioni digitali avanzate. Gli spazi di **co-working** e le aree di socializzazione nasceranno con l'obiettivo di incentivare il confronto tra studenti di diversi corsi di laurea, stimolando la nascita di progetti e collaborazioni trasversali. Dovremo garantire e promuovere luoghi fisici e virtuali (LabUniBa) in cui gli studenti e le studentesse di corsi diversi,

apparentemente lontani, possano discutere interdisciplinarmente e transdisciplinarmente delle piccole e grandi questioni che li appassionano, condividere i propri saperi e sperimentare la progettazione co-partecipata della ricerca. L'università non è un'isola separata dal resto del mondo, ma un **laboratorio** in cui il sapere si costruisce attraverso l'**incontro** e la **condivisione**.

Un altro tassello fondamentale della vita studentesca è il ruolo dello **sport** e della **cultura**. L'Università di Bari crede fermamente che la crescita di uno studente non possa essere solo accademica, ma debba includere anche la dimensione fisica e creativa. Il Centro Universitario Sportivo (CUS) sarà potenziato per offrire agli studenti un'ampia gamma di attività, dalle discipline individuali agli sport di squadra, garantendo accesso facilitato alle strutture sportive. E tale potenziamento riguarderà innanzitutto l'apertura del **CUS-Taranto**, per dare pari dignità anche in questo alle nostre studentesse e studenti. Parallelamente, il panorama culturale sarà arricchito anche attraverso convenzioni con i maggiori enti culturali della Regione affinché gli studenti possano avvicinarsi sempre più al mondo dell'arte e della creatività (alcuni forse ricorderanno la **Showcard**, realizzata da chi scrive qualche anno fa).

Ma un Ateneo non può esistere senza il **territorio** che la ospita. L'Università di Bari intende rafforzare il proprio **legame con le città** attraverso un sistema di convenzioni e agevolazioni che migliorino la qualità della vita degli studenti e che sarà costruito insieme al **Consiglio degli Studenti**, in modo da giungere alla costituzione di una **Carta dei Servizi UniBa** che dia accesso a sconti su libri, eventi culturali, attività ricreative e sportive, e ristorazione. Stessa cosa andrà svolta con **Regione Puglia**: nuovo impulso sarà dato ai servizi già messi in essere e altri da ripensare e riqualificare (pensiamo agli studentati, alle mense, a spazi di socialità integrata e di studio condiviso). Grazie al sistema di convenzioni con attività commerciali, cinema, librerie e centri culturali, la vita universitaria si integrerà sempre di più con quella cittadina, rendendo Bari – come abbiamo già detto – un vero e proprio **campus diffuso**, dove lo studente si sente parte attiva della città e del suo tessuto sociale.

7. Personale: l'*orizzonte* del corpo universitario

Ogni grande istituzione si regge su una struttura solida e ben organizzata, e l'Università di Bari non fa eccezione. Se il sapere e la ricerca rappresentano l'anima dell'Ateneo, il **personale** ne è il corpo operativo, il motore che garantisce il funzionamento quotidiano di ogni processo, dalla gestione delle carriere accademiche al coordinamento delle attività didattiche, dalla ricerca ai servizi per gli studenti, dai processi di internazionalizzazione a quelli dedicati alla terza missione. È un corpo che, con discrezione e professionalità, fa sì che – quotidianamente, ora per ora – l'Università non sia solo un'idea astratta, ma un sistema efficiente e accessibile a tutti.

Spesso il personale è ed è stato percepito come una struttura di supporto e non come un elemento strategico della crescita dell'Ateneo: credetemi – anche per l'esperienza personale decennale che posso testimoniare – tale ruolo non rende giustizia del lavoro prezioso di ogni lavoratrice e lavoratore del comparto universitario, a cui dobbiamo riconoscere – anche nei termini di una maggiore rappresentanza negli organi e di “peso” sulle singole scelte – il **giusto valore**.

Il prossimo sessennio vedrà un cambio di paradigma.

Il personale sarà valorizzato, formato e reso protagonista di un nuovo modello di governance, più partecipativo ed efficiente. L'obiettivo non è solo migliorare le condizioni lavorative, ma costruire un Ateneo in cui ognuno sia parte integrante di una comunità universitaria innovativa e dinamica.

Negli ultimi anni, il contesto accademico si è fatto sempre più complesso. L'introduzione di nuove tecnologie, la digitalizzazione dei processi e l'evoluzione normativa richiedono un ripensamento dell'organizzazione amministrativa, per semplificare le procedure e migliorare l'efficienza dei servizi. L'Università di Bari intende intervenire almeno su quattro fronti: 1) **migliorare** la comunicazione interna, creando un flusso di lavoro più snello tra le direzioni amministrative e i dipartimenti; 2) **potenziare** il più possibile, nel rispetto dei vincoli normativi, il reclutamento, ottimizzare la distribuzione del personale tra le varie strutture e l'introduzione della mobilità interna e della *job rotation*, per permettere al personale di acquisire competenze trasversali e sperimentare diversi ambiti lavorativi; 3) **proseguire** sulla strada della digitalizzazione, introdurre banche dati integrate che consentano ai diversi protagonisti dell'azione amministrativa di avere a disposizione dati preziosi evitando al contempo duplicazione di lavoro e, come a volte capita, dati discordanti; 4) **rendere** più semplici, efficaci e di immediata applicazione i meccanismi del riconoscimento delle premialità ed incentivi al personale tecnico e amministrativo e CEL (questi ultimi a partire dal livello contributivo) quale strumento di riconoscimento del merito e dell'impegno profuso.

Questo nuovo modello gestionale non mira solo all'efficienza, ma punta a ridurre il carico burocratico improprio, permettendo al personale di concentrarsi su attività ad alto valore aggiunto, come il sostegno ai progetti di ricerca, la gestione dei fondi internazionali e il miglioramento dei servizi accademici. L'università non è solo una macchina amministrativa, ma un **ecosistema** in cui ogni funzione deve essere al servizio della qualità della formazione, della ricerca e della terza missione. Per affrontare tali trasformazioni, il personale sarà accompagnato in un **percorso di formazione e aggiornamento continuo**. Non basta infatti migliorare i processi, è necessario anche dare agli individui gli strumenti per crescere professionalmente. UniBa promuoverà percorsi di aggiornamento sulle nuove tecnologie, sulla gestione dei dati e sul project management, con particolare attenzione all'internazionalizzazione e alle opportunità offerte dai finanziamenti europei.

Questo approccio non solo arricchirà il bagaglio professionale di tutte e tutti, ma contribuirà anche a creare un'amministrazione più dinamica e preparata ad affrontare le sfide future. Per valorizzare il **talento** e l'**impegno**, saranno introdotti meccanismi di premialità basati sul merito e sulla partecipazione attiva a progetti innovativi, anche ripensando il sistema attuale. L'obiettivo è chiaro: fare in modo che chi lavora nell'amministrazione universitaria non si senta più un semplice esecutore, ma un vero protagonista dello sviluppo dell'Ateneo.

UniBa sa bene che il successo di un'istituzione passa anche dalla **soddisfazione** e dal **benessere** di chi vi lavora. Per questo motivo, il prossimo sessennio sarà caratterizzato da un rafforzamento delle politiche di **welfare aziendale**, con particolare attenzione alla conciliazione tra vita privata e lavoro, introducendo altre **misure** per il lavoro agile e la flessibilità oraria, che permettano di ottimizzare il tempo e ridurre gli sprechi burocratici, favorendo al contempo una maggiore produttività. Non meno importante è il miglioramento degli spazi di lavoro, con uffici più funzionali e ambienti più confortevoli. Le persone che lavorano nell'amministrazione universitaria devono poter contare su strumenti adeguati e su un ambiente stimolante, in cui il lavoro di squadra e la condivisione delle conoscenze siano incoraggiati. L'Università investirà anche in **programmi di welfare** più ampi, con agevolazioni per servizi sanitari, convenzioni per il trasporto pubblico e benefit mirati per il personale.

Il futuro di UniBa non può prescindere dal contributo del personale. L'università del futuro è un'università che ascolta, che valorizza e che investe nelle persone. Il personale non è un semplice ingranaggio della macchina accademica, ma un attore centrale nel funzionamento dell'intero sistema. Il nuovo modello di governance prevederà il **coinvolgimento attivo** del personale nei processi decisionali, con tavoli di confronto e consultazioni periodiche per migliorare l'organizzazione del lavoro e rispondere meglio alle esigenze della comunità accademica. Solo con un'amministrazione forte, valorizzata e motivata, l'università

potrà affrontare le sfide del futuro e consolidare il proprio ruolo di eccellenza nel panorama accademico nazionale e internazionale.

8. Taranto e Brindisi: l'orizzonte di una periferia al centro

L'Università di Bari non è solo il grande Ateneo della città capoluogo, ma un'istituzione che abbraccia l'intera regione, riconoscendo il valore strategico delle proprie sedi decentrate. Taranto e Brindisi, realtà universitarie molto diverse tra loro, ciascuna con le proprie peculiarità, sono destinate a rivestire un **ruolo centrale e cruciale** nella politica dell'Ateneo: non rappresentano solamente poli accademici, ma veri e propri **motori di sviluppo** e innovazione per il territorio. Abbiamo l'opportunità di costruire un nuovo modello di **Ateneo diffuso**, in cui tutte le sedi abbiano un ruolo attivo nella crescita del sapere e dell'innovazione. Taranto e Brindisi non devono più essere considerate sedi periferiche, ma protagoniste della trasformazione dell'università e del territorio. Investire in queste città significa rafforzare il **legame tra accademia e società**, offrire agli studenti spazi migliori, aumentare le opportunità di ricerca e innovazione e contribuire allo sviluppo economico e culturale della Puglia. L'Università di Bari si impegna a rendere **Taranto e Brindisi** non solo luoghi di studio, ma veri e propri **laboratori di futuro**, in cui il sapere diventa motore di cambiamento e crescita per l'intera regione.

È dunque giunto il momento di trasformare queste sedi in centri di eccellenza e di **rafforzarne l'identità accademica e scientifica**, anche con il contributo prezioso delle amministrazioni locali, partendo da quanto, in modo e misura diversa, è stato già realizzato in ciascuna delle due sedi.

Taranto, in particolare, si contraddistingue per una forte interdisciplinarietà, con la presenza di contaminazioni tra saperi che si riflette nell'offerta formativa innovativa (a cominciare dal corso di studio sull'interculturalità e l'immigrazione, legato alla natura *di frontiera* della Regione Puglia) e rispondente ai bisogni formativi non solamente del territorio jonico, ma anche della Regione e nazionali, come dimostra la presenza di ben due corsi di studio (un *unicum* nell'offerta formativa regionale e tra i pochi dell'offerta formativa nazionale) erogati in modalità mista in ragione dell'attrattività nazionale, e due in collaborazione con la Marina Militare e il Politecnico.

L'alta qualità della ricerca, per lo più legata a temi di interesse del territorio, e l'internalizzazione dei docenti hanno sinora consentito di intessere fruttuosi rapporti con Atenei stranieri e una reale e incessante sinergia con il territorio e con i suoi principali stakeholders che ha sinora favorito la buona ricaduta occupazionale dei Corsi di studio erogati. Tuttavia, la realtà universitaria risente e soffre la crisi del contesto socioeconomico e produttivo, ragione per la quale la terza missione – sinora rivelatasi strategica per lo sviluppo della sede e del territorio – dovrà divenire un reale punto di forza e un criterio privilegiato per l'assegnazione delle risorse. I docenti che, con senso di responsabilità

sociale e spirito di sacrificio, si spendono per la realtà universitaria e il territorio vanno incoraggiati e sostenuti. Solamente in tal modo ci si potrà affacciare sul panorama geopolitico attuale come irrinunciabile e insostituibile realtà universitaria, cruciale per la formazione e il recupero del divario con il resto del Paese, senza temere i surrogati attualmente presenti sul territorio (gli Atenei telematici).

Molto è stato fatto, ma molto c'è ancora da fare per la costruzione di una realtà universitaria di tutto rispetto, a cominciare dai servizi agli studenti, dalle strutture ricettive per studenti stranieri e fino alle mense, agli impianti sportivi.

Il prossimo sessennio sarà un **periodo di crescita e consolidamento**, con un investimento deciso su infrastrutture, servizi e formazione, affinché **Taranto** possa esprimere appieno il suo potenziale, anche a livello di servizi erogati per il personale e gli studenti. Non più sede periferica, ma **campus complementare**, in cui didattica, ricerca e servizi siano di pari livello e qualità rispetto alla sede centrale: l'obiettivo è promuovere un modello di governance più partecipativo, in cui le esigenze di Taranto vengano prese in considerazione in modo strutturale.

Per questo motivo sarà fondamentale: 1) **rafforzare** i laboratori scientifici, dotandoli di attrezzature all'avanguardia per la ricerca e la sperimentazione; 2) **creare** sinergie con il settore produttivo, favorendo progetti di ricerca applicata con aziende locali e istituzioni pubbliche; 3) **promuovere** l'imprenditorialità studentesca, con programmi di incubazione per start-up e spin-off universitari; 4) **attivare** nuove lauree e master, allineati con le esigenze del mercato del lavoro locale e con le prospettive di sviluppo del territorio.

9. La governance: l'*orizzonte* di una condivisione

UniBa è una comunità: personale universitario e studenti sono un'unica compagine che si prepara ad affrontare un nuovo percorso di trasformazione, con l'obiettivo di rafforzare il proprio ruolo come motore culturale, scientifico e sociale del territorio. Il nostro Ateneo rappresenta oggi un **ecosistema dinamico** dove il sapere si costruisce attraverso la partecipazione attiva di studenti, docenti, ricercatori e personale amministrativo. Per affrontare le sfide contemporanee, la governance dell'Università dovrà evolversi in un **modello** più trasparente, inclusivo e orientato ai risultati, capace di coniugare efficienza gestionale e coinvolgimento collettivo.

L'Università di Bari si impegna a costruire un modello di **governance partecipativa**, in cui il processo decisionale sia aperto al contributo di tutti gli attori della comunità accademica. Il **bilancio partecipativo**, i **forum** periodici e l'istituzione di **organi consultivi** rappresentano strumenti fondamentali per garantire un dialogo costante e una co-creazione strategica. Questo approccio mira a rafforzare il senso di appartenenza e la condivisione di responsabilità, rendendo ogni membro dell'Ateneo protagonista del cambiamento.

La governance partecipativa si fonda su sei principi chiave: **inclusione, trasparenza, dialogo, responsabilità condivisa, efficienza e innovazione, equità e giustizia**. L'inclusione sarà garantita attraverso una maggiore rappresentanza delle diverse componenti universitarie, con particolare attenzione agli studenti internazionali, alle persone con disabilità e alle minoranze culturali. La trasparenza verrà assicurata attraverso una comunicazione aperta e accessibile, grazie alla pubblicazione periodica di report e all'uso di strumenti digitali per il monitoraggio delle attività. Il dialogo continuo si concretizzerà in assemblee e spazi di confronto, dove la comunità accademica potrà esprimere idee e proposte in maniera strutturata.

La responsabilità condivisa sarà alla base di una cultura della corresponsabilità, in cui ogni attore dell'Università si sentirà coinvolto nei processi decisionali, con ruoli chiaramente definiti per evitare inefficienze. L'efficienza e l'innovazione guideranno la semplificazione burocratica e la digitalizzazione dei processi, garantendo un'amministrazione più snella e accessibile. Infine, l'equità e la giustizia assicureranno che ogni decisione venga presa in modo imparziale, garantendo parità di accesso e opportunità per tutti i membri della comunità universitaria.

Per tradurre questi principi in azioni concrete, l'Università adotterà **strumenti operativi** innovativi. Il bilancio partecipativo consentirà alla comunità accademica di decidere direttamente l'allocazione di una parte delle risorse finanziarie, rafforzando il senso di corresponsabilità. I forum e le assemblee partecipative offriranno momenti di confronto e

progettazione condivisa, mentre le piattaforme digitali faciliteranno la consultazione online e la condivisione di proposte. La creazione di una **Consulta Permanente per la Governance** garantirà un monitoraggio costante delle decisioni prese e la possibilità di suggerire miglioramenti ai processi esistenti. Sportelli di ascolto e sistemi di monitoraggio permetteranno di raccogliere feedback continui, mentre indicatori di partecipazione valuteranno l'impatto delle iniziative avviate.

Un altro pilastro del modello di governance sarà la piena trasparenza e accountability degli organi collegiali. Il **Senato Accademico**, il **Consiglio di Amministrazione**, il **Presidio della Qualità** e il **Nucleo di Valutazione** opereranno con modalità rinnovate per garantire una comunicazione più chiara e un maggiore coinvolgimento della comunità. Il Senato Accademico, organo decisionale strategico, introdurrà living lab tematici e consultazioni digitali per raccogliere opinioni e idee su didattica, ricerca e sostenibilità: sarà l'organo politico dell'Università e dal lavoro di questo organo dipenderanno le strategie triennali di tutto l'Ateneo. Il Consiglio di Amministrazione rafforzerà la trasparenza gestionale attraverso dashboard digitali per il monitoraggio delle risorse finanziarie e l'adozione di piani strategici evidence-based. Il Presidio della Qualità sarà un vero e proprio motore di miglioramento continuo, con gruppi di lavoro interdisciplinari e strumenti digitali per rendere la valutazione più efficace. Il Nucleo di Valutazione, organismo indipendente di monitoraggio, rafforzerà la propria autonomia coinvolgendo esperti esterni e pubblicando report chiari e accessibili a tutta la comunità accademica.

Per affrontare in modo efficace le nuove sfide, l'Università di Bari adotterà un modello di governance più articolato, con l'introduzione di **pro-rettori con deleghe specifiche**. Il Rettore avrà il compito di coordinare la strategia complessiva dell'Ateneo, mentre i pro-rettori si occuperanno di aree chiave, quali la didattica, la ricerca, l'internazionalizzazione, la sostenibilità e terza-quarta missione, la sede di Taranto, il Policlinico, ecc. Ogni pro-rettore lavorerà in sinergia con tavoli permanenti e commissioni consultive, garantendo una gestione più specializzata e reattiva alle esigenze dell'Ateneo. La governance sarà supportata da strumenti digitali avanzati, tra cui **piani strategici per deleghe specifiche**, **cruscotti di monitoraggio** e **valutazioni periodiche** per garantire un controllo costante sulle performance e sui risultati ottenuti. Un'attenzione particolare sarà dedicata alla **semplificazione amministrativa**, riducendo la burocrazia e rendendo più efficienti i servizi per studenti e docenti.

Evidentemente ogni processo partecipativo, ogni esperienza di condivisione, ogni funzione amministrativa e ogni attività universitaria dovrà essere comunicata: si svilupperanno in modo sistemico e partecipativo strumenti di comunicazione all'esterno, condividendo flussi che provengono dai singoli dipartimenti e dalle singole direzioni amministrative. La comunicazione fa parte integrante della reputazione di un Ateneo: sarà uno dei parametri con cui ci misureremo dotando

UniBa di un **ufficio stampa** e di un **ufficio comunicazione** all'altezza di una grande Università.

La visione della nuova governance dell'Università di Bari non si limita a un cambiamento formale o meramente amministrativo o gestionale, quanto a una vera e propria **trasformazione culturale**. Il coinvolgimento attivo della comunità accademica sarà il motore di un Ateneo più trasparente, efficiente e capace di rispondere alle esigenze della società contemporanea. L'integrazione tra partecipazione, digitalizzazione e innovazione garantirà un ambiente universitario in cui il sapere si sviluppa attraverso il confronto, la collaborazione e la condivisione di responsabilità.

10. Autonomia, indipendenza, libertà: *l'orizzonte del dialogo e dei prossimi 100 anni*

L'Università è certamente un luogo di conoscenza, ma rappresenta anche un **presidio di libertà e innovazione**, uno spazio in cui il sapere si sviluppa senza vincoli e con il solo obiettivo di **generare nuova umanità**. In un mondo che cambia rapidamente, UniBa si pone l'ambizioso compito di difendere la propria **autonomia**, garantire l'**eccellenza** della didattica e rafforzare il **valore pubblico** della ricerca, rendendo la conoscenza **accessibile** a tutti. Per questo motivo l'**autonomia** è condizione necessaria affinché una università possa svolgere la propria missione senza interferenze, ponendo al centro la libertà del pensiero, la qualità della formazione e l'innovazione nella ricerca. Ma essere autonomi non significa isolarsi, tutt'altro: significa essere liberi di scegliere il proprio percorso, di stringere alleanze strategiche e di sviluppare progetti con impatto concreto sul territorio e sul mondo intero.

Per questo motivo ci impegneremo a **rafforzare la nostra indipendenza finanziaria e decisionale**, investendo in strategie che permettano di accedere a risorse diversificate, dai fondi europei ai progetti con enti pubblici e privati, senza mai compromettere la propria vocazione scientifica e didattica. Se la ricerca è il motore che genera nuove idee, e risponde alle grandi domande della società, anticipando le sfide del futuro, allora essa, per essere veramente innovativa, **deve essere libera da vincoli e condizionamenti esterni**, deve poter esplorare territori inesplorati senza il timore di rispondere a logiche di mercato o di convenienza politica. L'Università di Bari vuole essere anche un luogo in cui **la ricerca di base e quella applicata coesistano**, dove le discipline si contaminano e si rafforzano reciprocamente.

Come si è detto in vari punti di questo programma, vorremmo che UniBa adotti il modello di **campus diffuso**: per le caratteristiche del patrimonio immobiliare abbiamo il dovere di integrare la nostra presenza con quella del tessuto urbano che ci circonda, a Bari, a Taranto e a Brindisi. L'idea di **campus diffuso** non è un ripiego, anzi: mira a superare la distinzione tra città e università, e promuove uno sviluppo sinergico che migliori la qualità della vita degli studenti e del personale, cosicché UniBa non si senta più entità isolata, ma diventi parte integrante delle città, con spazi aperti alla comunità, accessibili e vivibili anche oltre l'orario accademico. Ovviamente, perché questo accada, occorre una sinergia con le istituzioni: con le amministrazioni locali, innanzitutto, ma anche con il tessuto della socialità, della cittadinanza attiva e del mondo del terzo settore.

Ma soprattutto, in tema di autonomia e libertà, vogliamo dare **maggiore spazio ai giovani ricercatori**, affinché possano trovare nell'università il luogo ideale per sviluppare il proprio talento e le proprie idee, senza essere costretti a cercare altrove le opportunità che meritano.

E da questo punto di vista un'attenzione particolare sarà destinata a tutti i "precari della ricerca".

L'Università di Bari guarda al futuro con una visione chiara: **essere un Ateneo aperto, dinamico e inclusivo**, capace di coniugare **autonomia, eccellenza e impegno culturale e sociale**. La sfida è quella di creare un ambiente in cui la ricerca possa fiorire liberamente, in cui la didattica sia un'esperienza trasformativa e in cui il sapere non sia solo un privilegio di pochi, ma un valore condiviso. Occorre guardare oltre l'orizzonte UniBa: una Università che non sia solo luogo di formazione, ma **comunità di pensiero e di innovazione**, capace di affrontare le sfide globali con spirito critico e visione strategica. Vogliamo che UniBa abbia la responsabilità e l'ambizione di essere parte attiva del cambiamento di questo tempo, e lo farà difendendo la **libertà e l'autonomia del sapere**, promuovendo la qualità della formazione e restituendo alla società **l'orizzonte** più grande che possiede: **la conoscenza come bene comune**.

I prossimi cento anni sono già iniziati!

**10+1 Le prime pagine bianche
da scrivere insieme**

