

Care Colleghe e cari Colleghi

sottopongo alla vostra attenzione una nota di riflessione sui temi relativi alla vita del nostro Dipartimento, e sui quali vorrei costruire un'agenda condivisa. Probabilmente non esaurirà tutte le questioni in gioco; ma spero possa dare un'idea su cosa e come penso di lavorare, insieme a tutti voi.

Avendo avuto occasione, nei giorni passati, di scambiare opinioni e raccogliere posizioni personali, credo di condividere con la maggioranza delle persone con cui ho parlato una *visione* di funzionamento e sviluppo del DIA come un moderno dipartimento universitario, vissuto come centro di ricerca e formazione ma soprattutto come luogo di comunità disciplinari che dovrebbero sempre più interloquire (e meglio) tra di loro e con l'esterno.

Per recuperare la forza e l'incisività della nostra struttura, penso che sia importante riuscire a costruire un efficace sistema della trasparenza relativo alle operazioni condotte nel Dipartimento, non da ultimo per poter supportare efficacemente le sue scelte nelle diverse sedi in cui sarò chiamata a difenderle. A tal fine, ritengo necessario consolidare un sistema di assicurazione interna della qualità, efficiente e continuo, che ci tornerà utile in diverse occasioni: non da ultimo in vista delle preannunciate visite del CEV, il prossimo anno. Un atteggiamento positivo verso una cultura di attenzione alla qualità ci permetterà di motivare le persone che lavorano nel e per il DIA, rendendole partecipi dei processi e responsabilizzandole al raggiungimento dei migliori risultati. Si tratta di un impegno che richiede la consapevolezza, l'attenzione e il coinvolgimento responsabile di tutti noi.

Nonostante la mole degli adempimenti formali cui siamo continuamente chiamati, credo che favorire la diffusione di un approccio operativo basato su un'ottimale pianificazione del lavoro - sempre di squadra - possa aiutare non solo a sopportare il peso delle incombenze, ma anche dar evidenza della qualità delle attività realizzate.

Ritengo che nel nostro Dipartimento ci siano le risorse per lavorare in questa direzione; se necessario, guarderemo ad esempi virtuosi di altre realtà, per meglio comprendere con quali strumenti superare le criticità e le leve su cui agire per arrivare ai risultati.

Coerentemente alle politiche dell'Ateneo, la missione del nostro Dipartimento è contribuire *all'empowerment* della comunità, creando valore per gli studenti, la comunità scientifica e il territorio attraverso la formazione, la ricerca e il trasferimento tecnologico. Le questioni chiave sulle quali siamo chiamati a lavorare prossimamente investono tutte le tre componenti.

Ben consapevoli di essere sotto la lente di osservazione, dovremo operare nell'ottica di assicurare:

- **un adeguato assortimento, qualità ed efficacia dell'offerta didattica**, per rispondere alle richieste di un mondo del lavoro e della ricerca in trasformazione;
- **adeguate, dignitose e durevoli condizioni per sviluppare e/o consolidare qualità nella ricerca**, per sollevare una valutazione globale del Dipartimento che lo penalizza fortemente;
- **un ventaglio di opportunità diversificate per operare il trasferimento tecnologico**, per affermare le eccellenze e favorire il trasferimento di tecnologie e saperi dall'università alle imprese;
- **una progettualità concreta e fattibile per spazi, infrastrutture e attrezzature** qualitativamente e quantitativamente adeguati, che induca e supporti l'Ateneo a cercare le necessarie risorse per adeguare le condizioni in cui ci troviamo a lavorare, con ciò contribuendo anche sotto questo aspetto ad una maggiore competitività del DIA.

Non da ultimo, ritengo che si debba lavorare, tutti insieme, alla **valorizzazione delle relazioni** per un ambiente di ricerca, lavoro e di studio inclusivo e cooperativo.

Per quanto riguarda la **didattica**, il Consiglio è chiamato a farsi parte attiva per attuare efficaci misure per risolvere le criticità e valorizzare i punti di forza dei corsi di studio e dei servizi di supporto a studenti e docenti.

Questo significa che saremo chiamati, a breve termine e con grande coraggio, a prendere importanti decisioni che non prescindono a priori da una profonda revisione dell'offerta didattica a tutti i livelli, per arginare alcuni fenomeni che incidono negativamente sulla valutazione dei percorsi formativi (attenzione alla qualità, alle modalità e supporti per la didattica erogata in rapporto alle valutazioni da parte degli studenti, mancanza di coperture strutturali per la didattica i alcuni SSD fondamentali per la formazione delle nostre figure di laureati, sovrapposizione a scala regionale di offerta formativa, precarietà delle condizioni di sopravvivenza di alcuni percorsi formativi legata allo scarso margine di garanzia dei requisiti minimi – per citare un primo elenco non esaustivo), e in ultima istanza sulla loro attrattività, in particolare per quelli di laurea magistrale. In questo contesto, il lavoro della Commissione didattica e la piena sinergia con la Commissione Paritetica rivestono un ruolo fondamentale, così come la collaborazione fattiva di tutti i docenti – strutturati e no. Una gestione efficiente dei corsi di studio, delle risorse e dei servizi di contesto per gli studenti significa tenere sotto controllo l'effettiva realizzazione delle strategie che si sceglierà di perseguire, mettere in atto e monitorare interventi di miglioramento quando si evidenziano risultati diversi da quelli attesi, operare in modo che sia garantita la piena trasparenza degli obiettivi e degli esiti didattici dei percorsi di studio: dunque risulta fondamentale assicurare la presenza, l'accuratezza, la trasparenza e la condivisione di tutte le informazioni necessarie, in parte disponibili e in parte acquisibili con gli strumenti a disposizione (che, benché non perfetti, ancora non vengono sfruttati al meglio delle loro potenzialità).

Per quanto riguarda la **ricerca**, qualità e competitività sono le questioni chiave su cui dovremo lavorare. Le criticità evidenziate dalle ultime valutazioni della VQR non possono che richiamarci all'urgenza di un'azione di svolta, che passa attraverso strategie diversificate – almeno per ciò che dipende da noi. La ricca e articolata presenza di SSD nel Dipartimento rappresenta una grande potenzialità per attrarre risorse e sviluppare progetti di ricerca di prestigio e anche di grande respiro, nonché remunerativi sotto diversi aspetti. I recenti risultati sui bandi competitivi testimoniano come, anche componendo squadre fondate sulla collaborazione tra diverse competenze e sfruttando la molteplicità dei saperi, sia possibile costruire quella massa critica necessaria per produrre progetti di qualità in grado di intercettare importanti finanziamenti. Questa logica di collaborazione, se più diffusamente adottata, potrebbe rappresentare una risorsa per coinvolgere e motivare colleghi di SSD la cui produzione rappresenta, per loro ma anche per tutto il Dipartimento, una grande criticità. Tuttavia, sebbene l'intersettorialità e la multidisciplinarietà siano indicate come le strategie del futuro, sappiamo che non sempre questo è possibile o ha un ritorno; e siamo anche consapevoli che le maglie dei processi di valutazione della produzione scientifica risultano spesso troppo rigide per valorizzare l'impegno dei singoli ricercatori. Per lavorare al miglioramento della valutazione globale, e quindi sulla qualità del nostro lavoro, penso sia importante procedere ad una attenta mappatura degli interessi e competenze dei diversi ricercatori/gruppi di ricerca, analizzando le varie situazioni sulla base dei dati impiegati per le valutazioni, per costruire una fotografia dinamica della nostra realtà e capire non tanto su CHI ma COME intervenire, cosa è possibile/opportuno/necessario fare per favorire il raggiungimento di indici di produttività minima positivi, premiare e valorizzare reali e produttive collaborazioni dei ricercatori del DIA (a livello nazionale e internazionale), rivedere l'assetto dei corsi di dottorato per lavorare su percorsi solidi e attrattivi anche per le aziende. Nel definire una strada da percorrere sarà preziosa la collaborazione di tutti e il coordinamento con il Delegato alla Ricerca, per mettere a punto dispositivi a supporto di una strategia condivisa e stabilire tempi/modi/priorità per giungere a concreti obiettivi.

Con l'obiettivo di valorizzare le attività della terza missione, pure importanti per la valutazione del DIA e il suo riposizionamento nelle aree di eccellenza, è indispensabile supportare con più forza il **know-transfer**, facendo sì che i risultati della ricerca e della didattica si traducano in modo più possibile concreto, rapido e quantitativamente ampio in ricadute positive, sia in termini di figure professionali di supporto alla competitività del sistema produttivo (locale/regionale) che di partecipazione all'implementazione delle politiche territoriali. Sostenere il trasferimento tecnologico (diversificando strumenti e modi) può contribuire altresì a migliorare e rafforzare le dinamiche di ricerca e sviluppo delle realtà insediate nel nostro territorio e ad attrarre e/o far nascere sul territorio imprese innovative. In occasione del contributo offerto dal DIA al documento regionale per la gestione coordinata delle *policy* di settore in una prospettiva di sistema (S3), è stata condotta una mappatura della nostra offerta di competenze

che ha evidenziato in particolare l'azione e i risultati dei ricercatori sia in termini di *key enabling technologies* che di produzione di beni pubblici sociali e culturali. Tuttavia il lavoro da continuare consiste nel radicare la presenza nelle reti relazionali di varia ampiezza (corte e lunghe), nel veicolare più efficacemente ad una pluralità di attori, pubblici e privati, le potenzialità delle nostre attività, per intercettare la domanda di competenze, conoscenze e la disponibilità di finanziamenti per la ricerca.

I modi e gli strumenti sono diversi: sfruttare le occasioni derivanti da missioni locali, nazionali ed estere, per la presentazione del portfolio DIA (da ricostruire sulla base di una *Research Directory* aggiornata e ben raggiungibile da chiunque cerchi informazioni aggiuntive); attività divulgative e a carattere scientifico promosse dai ricercatori del DIA (seminari/workshop/giornate di studio), anche sotto forma di eventi ciclici e a valenza locale o nazionale; cura radicale per le attività di comunicazione verso l'esterno, a partire dalla disponibilità di un sito web attuale, più attraente, completo, aggiornato, affidabile e soprattutto anche in altre lingue – almeno l'inglese.

E' opinione condivisa che Paolo Rosato lasci un Dipartimento in cui è stata raggiunta una buona armonia tra gli afferenti. E' mia intenzione raccogliere questa eredità e lavorare per la **valorizzazione delle relazioni**, consolidando un clima collaborativo che non può prescindere dalla responsabilità che ciascuno di noi ha per costruire e rafforzare una comunità cooperativa. Ben consapevole delle difficoltà in cui operano alcune componenti (non da ultimo il personale tecnico-amministrativo e tutto il personale non strutturato), fortemente penalizzate dalla scarsità e aleatorietà delle risorse, dall'impossibilità di una programmazione di ampio respiro e dall'incertezza anche sul medio e breve periodo, da atteggiamenti esterni che sempre più frenano la disponibilità a comprendere la necessità, i vantaggi e talvolta le opportunità derivanti dalle mutazioni in atto, cercherò comunque di contribuire a creare le condizioni per lavorare al meglio: vorrei fossimo discretamente ambiziosi ma positivi, e che nel Dipartimento si respirasse un clima produttivo che metta al centro le risorse umane, le opportunità di incontro e confronto con competenze altrui, e persegua un'idea concreta dei rapporti interni (ed esterni) solidi e concentrati sugli incroci possibili.

Numerose *best practices*, oramai diffuse in diversi Dipartimenti di altri Atenei, testimoniano come il rapporto "qualità delle relazioni e qualità dell'ambiente di lavoro" sia stretto. Per questo ritengo importate che il lavoro della Commissione sugli spazi voluta da Paolo Rosato (che andrà ridefinita nel coordinamento) debba essere finalizzato sia a riallocare opportunamente spazi che si libereranno o si riorganizzeranno, sia a definire in maniera innovativa l'utilizzo a rotazione degli ambienti per esigenze di natura temporanea o a breve termine, sia per rendere contigui spazi ora frammentati e favorire il networking e la collaborazione a tutti i livelli, nonché le possibili sinergie e la complementarietà delle attività di ricerca. Con la forza delle scelte condivise, chiederò di trovare nelle pieghe del budget di Ateneo e dei suoi meccanismi (la cui "frequenzazione" dovuta alla carica rivestita mi ha esercitato lo sguardo), le risorse necessarie per riportare a livelli di sicurezza e minima decenza gli spazi per la didattica e il lavoro di studio e ricerca svolto nel DIA.

Avrei desiderato arricchire questo documento con alcuni spunti per azioni da intraprendere per mettere in pratica queste idee. Ho iniziato ad elencarli, ma ho capito che sarebbe necessariamente stato un elenco prolisso nonché sterile e incompleto. Ho preferito un documento più sintetico, rimandando il quadro delle azioni concrete ad un confronto con voi nei tempi e i modi più opportuni.

Chiudo la nota ringraziando di cuore Paolo Rosato per l'impegno e la dedizione con cui si è speso per il DIA, sin dal momento delicato della nascita, in un contesto generale sempre più complesso e talvolta governato non univocamente, né con regole sempre coerenti; struttura che, caratterizzata dall'assenza di litigiosità, non si nega qualche scontro dialettico vivace, e che spesso sperimenta la criticità di un rapporto periferia-centro che vorrebbe più saldo e fiducioso. Raccolgo la sua eredità, anche facendo tesoro dell'esperienza maturata dai suoi più stretti collaboratori, e *virtute duce, comite fortuna* - laddove i compagni di viaggio sarete voi - mi dispongo a lavorare per i prossimi tre anni.

Molto cordialmente
Ilaria Garofolo