

Documento di candidatura alla Direzione del Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione 2024-27

Gentili colleghe e colleghi,

raccogliendo le sollecitazioni e l'incoraggiamento di molti di voi, ho deciso di mettermi a disposizione del Dipartimento presentando la mia candidatura alla Direzione per il triennio accademico 2024-2027. Le riflessioni che vi propongo contengono in estrema sintesi le mie personali opinioni sull'identità e le prospettive del nostro Dipartimento, arricchite da osservazioni e suggerimenti che molti di voi mi hanno proposto in occasione di incontri e scambi di idee avvenuti negli ultimi mesi.

Gli impegni e le sfide che abbiamo davanti sono complessi e difficili e, quindi, richiedono una comunità coesa, motivata e responsabile. La mia decisione di candidarmi è emersa in maniera quasi naturale, alla luce delle esperienze maturate con il Dottorato di Ricerca, il Consiglio Didattico, il Centro Interdipartimentale di Ricerca, le Commissioni Dipartimentali, ma non per questo priva di forti sentimenti. Metto a disposizione il mio entusiasmo, la grande motivazione che mi deriva da una ormai lunga carriera accademica sviluppata anche in sede internazionale, le mie idee, il mio senso di responsabilità e di dedizione alle istituzioni, le mie doti umane e professionali. Vi chiedo, se mi accorderete fiducia, di non farmi mancare la vostra partecipazione costante, il vostro supporto, anche e soprattutto critico e costruttivo.

Nel seguito illustrerò brevemente alcune linee programmatiche di questa nuova sfida che insieme a tutti voi mi piacerebbe affrontare nel prossimo triennio accademico.

1 - Il Dipartimento incompiuto

La mia intenzione è essere una candidatura di continuità e innovazione al tempo stesso. Di continuità rispetto, in primo luogo, alla lunga e impegnativa Direzione del Prof. Riccardo Bellazzi, ma anche, di conseguenza, a tutta la storia del DIII, di cui conosco bene le vicende e lo spirito fondante: un Dipartimento nato dalla fusione di tre comunità dipartimentali inizialmente estranee, che nel tempo hanno imparato a condividere obiettivi, sforzi, interessi e motivazioni. In questo modo, sin dai suoi inizi nel 2012, il DIII si è caratterizzato per una forte vocazione multidisciplinare che vede attive sette macro-aree.

Il tempo corre velocemente: negli anni passati abbiamo imparato a conoscerci sempre meglio e abbiamo cercato di intraprendere attività condivise e trasversali, intensificando le interazioni tra gruppi e aree disciplinari apparentemente distanti, e di immaginare programmi di sviluppo nel campo della ricerca, della didattica e della terza missione comuni alle molteplici anime del Dipartimento. Tuttavia si tratta di un cammino ambizioso e in larga misura ancora incompiuto: per questa ragione parlavo, prima, di una candidatura anche di innovazione.

È questa, infatti, la mia idea di Dipartimento: una comunità che, pur nelle diversità, anche di vedute, si riconosce in un progetto culturale e accademico integrato, e collabora unanimemente, benché da prospettive differenti, al suo sviluppo. Una comunità i cui membri interpretano e vivono la complessità come opportunità per crescere, per ampliare i propri orizzonti, per innovarsi pur mantenendo la propria specificità.

Se mi verrà affidata la responsabilità di guidare il DIII, mi impegnerò affinché le relazioni interpersonali si mantengano sempre serene e basate sul rispetto reciproco tra tutte le componenti del Dipartimento, e affinché le competenze e l'impegno delle singole persone siano sempre riconosciute, badando tuttavia che questa doverosa valorizzazione non degeneri in una visione falsamente meritocratica. Questo nella

convinzione che un ambiente di lavoro sereno e libero da pressioni, aumentando il benessere personale, sia un prerequisito essenziale per il miglioramento della qualità del lavoro di tutti, a beneficio dell'intero Dipartimento, e di conseguenza, dell'Ateneo, che è poi la casa comune.

Non possiamo però sottovalutare le difficoltà che ci troveremo ad affrontare. Le aspettative devono essere realistiche e tenere conto delle criticità del contesto, in particolare la sostanziale discontinuità temporale del flusso di finanziamento e della dotazione di punti organico. Bisogna quindi immaginare il nostro futuro con realismo, certamente, ma con la determinazione di chi crede nelle proprie potenzialità e ha la certezza di non essere solo in questa sfida, avendo al proprio fianco gli organi di governo dell'ateneo, con cui si condivide l'obiettivo finale di una crescita collettiva. È infatti mia intenzione mantenere, e se possibile rafforzare, un'interlocuzione continua, basata sul principio di lealtà e di collaborazione fattiva, con il Rettore, la squadra di governo dell'ateneo e tutti gli organi istituzionali, nonché un confronto dialettico e una collaborazione stabile con gli altri Dipartimenti, primi tra tutti quelli che condividono con il DIII la matrice scientifico-tecnologica, anche per mantenere viva all'interno dell'ateneo un'iniziativa di sensibilizzazione sulle specificità dei nostri studi, e per individuare insieme strategie che ne possano far crescere le grandi potenzialità.

Nelle pagine che seguono mi soffermerò brevemente solo su alcuni tra i molti temi che ci impegneranno nel prossimo futuro, con una serie di considerazioni che, come dicevo, ho maturato anche sulla scorta dei numerosi colloqui che in questi ultimi mesi ho avuto con tutti i colleghi del DIII afferenti alle aree docente e tecnico – amministrativa.

2 - La ricerca del DIII: progettualità e miglioramento continuo

Il nostro Dipartimento si caratterizza per una attività di ricerca molto differenziata per ambiti tematici e metodologie, dalle più tradizionali a quelle più innovative, con incroci interessanti e stimolanti. La vitalità della ricerca del DIII è favorita proprio dalla sua complessità, per la capacità acquisita dai suoi membri di aggregarsi in percorsi multidisciplinari.

La qualità della ricerca è diventata un'imprescindibile dimensione competitiva per il finanziamento degli Atenei e, conseguentemente, dei Dipartimenti. Come tutti sappiamo, l'attività di ricerca è sottoposta a valutazione competitiva periodica attraverso la VQR e la SUA-RD, attività valutative coordinate dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). Ora non possiamo trascurare il fatto che i risultati della VQR 2015-2019 siano stati insoddisfacenti per il Dipartimento. Al di là di come ognuno di noi possa legittimamente giudicare il sistema di valutazione vigente, i risultati della VQR determinano in maniera sostanziale le politiche di finanziamento dell'università e, di conseguenza, le risorse dipartimentali su cui possiamo contare: per questo dobbiamo affrontare con grande consapevolezza la sfida che a breve ci coinvolgerà con il prossimo esercizio, sfruttando tutti i margini di miglioramento. A fine ottobre 2023 è stato pubblicato il bando VQR 2020-2024; tutti i criteri su cui si baserà il nuovo esercizio sono quindi noti. Abbiamo alla data attuale pochi mesi per fare uno *screening* adeguato della nostra produzione scientifica e, se possibile, accelerare la pubblicazione di prodotti di qualità con datazione entro il 2024.

Il miglioramento della posizione del Dipartimento nel *ranking* VQR si può ottenere programmando azioni di miglioramento con tutti i settori scientifico-disciplinari (SSD) al fine di evidenziare eventuali criticità su cui è possibile agire. Passaggi come ad esempio l'elaborazione del Documento di Programmazione Strategica dei Dipartimenti dovrebbero diventare l'occasione per un'analisi critica del posizionamento scientifico di ciascun SSD e, quindi, per intraprendere azioni volte al miglioramento continuo. In questo panorama, una possibile iniziativa interna di preparazione alla VQR prossima ventura potrebbe meritare attenzione adesso, nell'imminenza della procedura valutativa, e poi una simile iniziativa potrebbe essere stabilizzata in futuro, come una sorta di *mid-term evaluation* da organizzarsi con cadenza periodica.

Inoltre, al fine di incentivare i nostri giovani ricercatori ad intraprendere processi di miglioramento continuo della qualità della ricerca, sarebbe interessante istituire seminari informali (*colloquia*) da tenersi regolarmente nel tempo, e.g. con cadenza mensile, affinché docenti e ricercatori possano presentare al Dipartimento le proprie ricerche in un clima amichevole ed informale e, nello stesso tempo, realizzare un momento di scambio e di conoscenza dell'attività scientifica che ciascun gruppo porta avanti.

Un'altra dimensione della ricerca su cui è opportuno agire ulteriormente è quella dell'internazionalizzazione, anch'essa oggetto di una valutazione di contesto da parte dell'ANVUR. Maggiore internazionalizzazione significa possibilità di accedere a riviste di alto livello, programmi di ricerca internazionali, migliori possibilità di crescita dei nostri studenti di dottorato. Per queste ragioni il DIII potrebbe sviluppare un programma di internazionalizzazione che, attraverso incentivi alla mobilità *in* e *out* di ricercatori stranieri e nostri, miri ad incrementare ulteriormente progetti e prodotti di ricerca in collaborazione con colleghi di istituzioni estere.

Il potenziamento dei laboratori è un ulteriore punto essenziale su cui investire per migliorare la nostra *performance* di ricerca: la disponibilità di un piano di sviluppo dei laboratori, oltre a fornire al Dipartimento una chiara visione di come i gruppi di ricerca intendono sviluppare i propri laboratori, può facilitare ed accelerare la partecipazione del Dipartimento a futuri bandi regionali o nazionali, da un lato, e lo sviluppo di contratti di ricerca e consulenza con il mondo delle imprese, dall'altro. Da questo duplice punto di vista il DIII è uno dei più attivi e dinamici dell'Ateneo: l'approccio ai progetti europei dovrebbe essere quanto più interdisciplinare possibile al fine di mettere a sistema l'eterogeneità delle competenze presenti in Dipartimento, senza dubbio uno dei nostri maggiori punti di forza.

Questo lascia ben sperare per il futuro, ma non è sufficiente: sono necessari maggiori investimenti da dedicare alla ricerca, che portino energie nuove a coloro che hanno più difficoltà nell'accedere a finanziamenti. A livello dipartimentale c'è ancora un margine di affinamento delle azioni di intervento, definendo più chiaramente nel *budget* dipartimentale ad esempio le spese destinate a sostenere le attività dei Dottorati di Ricerca.

Però le risorse sono oggettivamente limitate e, pertanto, vanno ottimizzate e distribuite equamente.

Ad ogni buon conto, per essere di qualità, la ricerca deve avere i suoi tempi, a volte anche lunghi. La fase progettuale per partecipare a bandi competitivi è importante, ma non può essere confusa con l'attività di ricerca vera e propria. La necessità di reperire fondi costringe talvolta docenti e ricercatori ad una attività di progettazione continua, che contrae di fatto i tempi della ricerca. Salvaguardare il tempo da dedicare alla ricerca è un impegno essenziale, anche in considerazione del fatto che, seguendo una dimensione amministrativa ormai istituzionalizzata del lavoro, sia scientifico che didattico, tutti noi siamo oppressi da una serie di incombenze aggiuntive, frequentemente percepite come improprie.

3 - La didattica del DIII: cura e potenziamento

Il numero dei corsi di studio facenti capo al DIII rende ricco e variegato il complesso della nostra offerta formativa; in questo quadro, la collaborazione costante e proficua con la Facoltà di Ingegneria è una grande risorsa che ci consente di organizzare al meglio tutta l'iniziativa didattica. Possiamo quindi prenderci ancora più cura dei corsi attivi, laddove con il termine 'cura' intendo una molteplicità di possibili azioni; questa è una possibile lista di macro-azioni in ordine di priorità decrescente:

- il contrasto al fenomeno degli abbandoni, fenomeno che disperde un capitale umano di incidenza percentuale a due cifre nel passaggio da primo a secondo anno dei corsi di laurea;
- il contrasto alle criticità segnalate nelle Schede di Monitoraggio Annuale, in particolare la lentezza delle carriere degli studenti;
- il rafforzamento dell'offerta attuale, in particolare le attività laboratoriali, sempre apprezzatissime dagli studenti;

- il rinnovamento della sinergia tra didattica e ricerca sulla base delle linee scientifiche emergenti in Dipartimento, in particolare in vista dei corsi specialistici di breve durata dedicati ai Dottorati di Ricerca;
- la realizzazione di percorsi di internazionalizzazione della didattica sempre più coerenti con i profili dei singoli insegnamenti;
- il potenziamento delle iniziative di orientamento in entrata, *in itinere* e in uscita, e dei progetti di tutorato.

Nei processi di sostegno, cura e ripensamento dovrebbero essere coinvolti in primo luogo il Presidente della Facoltà, quindi i Presidenti dei consigli didattici e i Referenti dei corsi di studio, affiancando loro tutte le competenze presenti nel Dipartimento (penso in particolare alla cosiddetta Commissione Scuola che attualmente può contare sull'esperienza e l'entusiasmo di quattro docenti del DIII), fino al Consiglio di Dipartimento (CdD) nel suo complesso. Poiché la capacità di attrazione di un corso di studio è, almeno in gran parte, correlabile con il suo buon andamento e la sua qualità, l'aumento del numero degli studenti è stato un obiettivo a cui abbiamo sempre teso nel corso della nostra storia. Inoltre, l'incidenza sempre crescente del costo standard per studente regolare tra i criteri di distribuzione del fondo di funzionamento ordinario da parte del MiUR – notoriamente un evidente vantaggio per i grandi atenei – ci sollecita già da alcuni anni a sforzi sempre maggiori per aumentare le iscrizioni. Desidero evidenziare che l'oggettiva contrazione della curva demografica ci impone scelte di investimento coraggiose che puntino sempre più sulla qualità del reclutamento studentesco e non soltanto sulla crescita dimensionale, a maggior ragione in un contesto territoriale in cui la concorrenza di atenei pubblici e privati è fortissima e molto ben organizzata.

La città e la provincia di Pavia, con le loro specificità (sistema dei collegi universitari pavesi, vicinanza alle grandi università milanesi, andamento della curva demografica, natura del sistema produttivo locale), rimangono di gran lunga il nostro bacino di riferimento, seppure negli ultimi anni sia cresciuto il numero di studenti provenienti dalle altre province lombarde e anche da altre regioni italiane. Dovremo continuare ad aumentare la capacità di attrazione dei nostri corsi, attraverso eventi come gli *Open Day* e altre analoghe manifestazioni, convegni, conferenze, mostre, rassegne, rapporti con le scuole, attività di orientamento, pensando sempre alla qualità della nostra offerta e a quel senso di comunità che le nostre dimensioni permettono di coltivare: un punto di forza, testimoniato dall'alto grado di soddisfazione che caratterizza i corsi di studio del DIII. Nello specifico delle lauree magistrali trasformate in lingua inglese, dove l'evidentissima disomogeneità della preparazione in ingresso degli studenti costituisce un problema importante a fronte del grande impulso fornito alla internazionalizzazione, resta urgente la necessità di investire maggiormente nei pre-corsi di allineamento potendo contare su risorse messe a disposizione dall'ateneo.

E' ben noto che la pandemia del COVID-19 ci ha costretti negli anni recenti a sperimentare nuove forme di didattica a cui molti di noi – ed io tra questi – non eravamo abituati. Alla fine di questa difficile esperienza abbiamo condiviso l'idea che la lezione in presenza, almeno per la maggior parte dell'offerta formativa del DIII, rimane un valore insostituibile nell'attività didattica e che la presenza fisica degli studenti negli spazi del Dipartimento – inteso non solo come luogo di lezione, ma anche di studio e di incontro – è indispensabile per vivere una esperienza universitaria che possa dirsi completa, basata su partecipazione, condivisione e coinvolgimento. Nondimeno, grazie all'esperienza acquisita, siamo adesso in grado di progettare e sperimentare forme complementari di insegnamento e metodologie didattiche che si avvalgono anche di tecnologie digitali, da affiancare alla didattica principale in presenza, il cui dosaggio deve essere valutato in relazione alle caratteristiche dei vari corsi di studio e dei singoli insegnamenti. Pur mantenendo una didattica basata sul rapporto diretto docente/studente, possiamo permetterci di venire incontro a esigenze specifiche di una parte della componente studentesca, come quelle di conciliare studio e lavoro. Su questa linea, peraltro già avviata, penso sia giusto proseguire.

Infine, ma non ultimo, un impegno gravoso da affrontare insieme, come la probabile visita di accreditamento ANVUR programmata per l'autunno 2024, è un'altra potenziale sfida che ci attende e ci deve trovare preparati.

4 – Ricercatori e docenti: politiche di reclutamento e progressioni di carriera

In relazione al reclutamento e alle progressioni di carriera, entrambi strategici per la crescita ed il rafforzamento del Dipartimento, parto dal presupposto che una giusta valorizzazione significa garantire il più possibile un'opportunità di avanzamento alle colleghe e ai colleghi che hanno ottenuto un'abilitazione scientifica nazionale e ne mantengono i requisiti. Non minore attenzione va riservata a tutti coloro che occupano posizioni precarie: nello specifico, penso soprattutto ai Ricercatori *junior* (RtdA), particolarmente numerosi per effetto dell'immissione straordinaria di risorse legate al PNRR, riconoscendone il ruolo importantissimo per il lavoro scientifico e l'attività didattica, a fronte di una prospettiva incerta di crescita professionale. Il regolamento attuativo di ateneo della nuova figura di ricercatore in *tenure track* (RTT) voluta dal legislatore dovrà diventare l'occasione per gettare le basi di un contesto di stabilità e, quindi, di serenità e motivazione. Nondimeno, oltre a favorire sviluppi di carriera a tutti i livelli accademici, una equilibrata politica di reclutamento dovrebbe anche prevedere opportunità concrete per nuove posizioni nel ruolo docente – anche di livello apicale – che risolvano lacune già esistenti in Dipartimento e facciano fronte alle prossime, numerose quiescenze che colpiranno aree di ricerca di interesse vitale per l'attività scientifica del DIII.

Tutte queste esigenze variegata non potranno essere soddisfatte contemporaneamente e subito, pertanto bisogna prevedere una programmazione equilibrata e regolare nel tempo sulla base dei punti organico che arriveranno al Dipartimento. Il DIII fin dalla sua costituzione ha istituito una Commissione Programmazione con il compito di proporre al Consiglio una lista di priorità per l'apertura di nuove posizioni in base a criteri valutativi trasparenti, equi e coerenti con il progetto scientifico e culturale del Dipartimento. Tuttavia le dinamiche non sempre prevedibili di assegnazioni straordinarie di punti organico talvolta hanno imposto una rapida revisione della programmazione a finestra mobile: opportunità da cogliere, certamente, ma anche un grado di complessità superiore da gestire. Pertanto, in questa fase delicata, seguire linee guida il più possibile condivise nella programmazione degli avanzamenti di carriera per i prossimi anni è essenziale per trasmettere fiducia ai colleghi sul futuro loro e del nostro Dipartimento. Resta imprescindibile una programmazione con orizzonte lungo, che guardi esigenze reali e misurabili, non soltanto supposizioni o aspirazioni – sia pur legittime – delle singole aree disciplinari.

5 - La Terza Missione: impatto sociale e trasferimento tecnologico

Il riconoscimento da parte del MiUR della valorizzazione delle conoscenze in rapporto con il territorio è relativamente recente, tanto da soffrire ancora di una non sempre chiara definizione dei parametri di valutazione dell'attività di Terza Missione (TM). Per la natura stessa del Dipartimento, i membri del DIII hanno da sempre svolto un'intensa attività all'interno e all'esterno dell'Ateneo, principalmente, anche se non esclusivamente, nel quadro del cosiddetto *public engagement*, in tutte le sue variegata declinazioni, quali ad esempio conferenze, mostre, presentazioni di libri, pubblicazioni divulgative, materiali multimediali e tutte le altre attività con cui vengono normalmente diffusi i risultati della ricerca. Negli ultimi anni si sta cercando di quantificare e rendere visibili questo complesso di attività parcellizzate dei singoli docenti e ricercatori, molte volte neppure ben conosciute, e di incentivare a livello dipartimentale iniziative aperte al territorio, grazie anche all'istituzione della figura del Delegato TM ed all'impegno del collega che attualmente ne ha assunto la responsabilità. Ancora molto rimane da fare perseguendo il triplice obiettivo di

- i) dare maggiore incisività all'azione dei singoli proponenti mediante una comunicazione efficace;
- ii) individuare strategie, campi di azione e linee di sviluppo dipartimentali in tutti gli ambiti di Terza Missione, coerenti con il progetto culturale e scientifico del DIII e gli indirizzi programmatici dell'Ateneo, rafforzando sinergie fra le aree e ampliando l'impatto sociale con iniziative caratterizzate da continuità, visibilità e verificabilità;

iii) intercettare il bisogno di aggiornamento continuo e modernizzazione delle attività produttive delle imprese operanti nel territorio, anche irrobustendo i rapporti già instaurati con la dirigenza di Confindustria: l'intensificazione della rete di relazioni del DIII con la realtà produttiva non potrà che favorire sinergicamente lo sviluppo di progetti finalizzati di trasferimento tecnologico verso le imprese, dimensione quest'ultima essenziale per incrementare la capacità di autofinanziamento del Dipartimento.

A questo fine intenderei anche stimolare forme di coordinamento con gli altri Dipartimenti e potenziare ulteriormente relazioni con istituti scolastici, enti pubblici e privati, imprese attive nel territorio, principalmente della città di Pavia, della sua provincia e delle aree limitrofe, con uno sguardo rivolto oltre questi confini, il vasto bacino culturale milanese *in primis*.

Una serie di operazioni virtuose di promozione della visibilità non potrà che giovare alla reputazione pubblica del DIII che è sì alta, ma ancora poco impattante, circostanza quest'ultima piuttosto paradossale se si pensa che il dibattito culturale contemporaneo verte in massima parte su tematiche tecnologiche in cui la nostra comunità ha un ruolo primario.

6 - Il personale Tecnico-Amministrativo: l'amministrazione sostenibile

Ricerca, didattica e terza missione di qualità sono possibili solo se sostenute da una buona amministrazione. Per questo motivo ho deciso di chiudere queste mie riflessioni soffermandomi proprio su questa componente, il cui supporto è determinante per l'efficienza e, in generale, per la vita stessa del Dipartimento. Sostenere le necessità degli uffici amministrativi, anche in termini di risorse umane, e favorire la valorizzazione delle professionalità e competenze del personale TA è un punto importante della mia candidatura. La carenza strutturale dell'organico TA del DIII è nota a tutti ed è particolarmente critica in un momento, come quello attuale, in cui si avvicina il tempo della quiescenza di colleghe e colleghi dalle non comuni competenze. Alla criticità numerica si aggiungono poi problematiche di natura organizzativa di non facile soluzione.

Nonostante questo, nei momenti più complessi e impegnativi della vita dipartimentale il personale TA del DIII si è sempre dimostrato competente, disponibile, propositivo. Tuttavia non si può non riconoscere che negli ultimi anni il carico di adempimenti e incombenze amministrative è cresciuto esponenzialmente per molteplici cause: l'oggettiva crescita dell'organico dipartimentale, la necessità di attuare una gestione diversificata dei fondi di ricerca straordinari, oltre alle incombenze legate al funzionamento dei tre dottorati di ricerca afferenti al DIII, di cui uno di interesse nazionale, e – non ultimi – di due centri interdipartimentali di ricerca, ovvero CHT e CIRSTE. Non minore attenzione merita il sostegno all'attività strategica del DIII nell'ambito del Distretto della Microelettronica, un partenariato aziendale in continua crescita, trainato dall'Università e accreditato come filiera lombarda.

Tutto questo impone un ripensamento della sostenibilità del lavoro e la serenità dell'ambiente lavorativo, bene irrinunciabile per un positivo clima professionale. Per assicurare al Dipartimento l'apporto corretto e sostenibile del personale TA, credo che sia ancora possibile definire margini di miglioramento nella distribuzione dei carichi di lavoro, nella comunicazione e collaborazione interna così come nei criteri di incentivazione, ma è soprattutto indispensabile prevedere un aumento di unità di personale competente e motivato.

Ho in mente, poi, una caratteristica peculiare del DIII, ovvero i laboratori informatici che non di rado svolgono attività anche per altri Dipartimenti e per l'intero Ateneo, laboratori che hanno bisogno di aggiornamento e potenziamento continui. In base a tale considerazione si dovrebbe puntare a ottenere che nuove entrate nei ruoli e avanzamenti di carriera fossero posti – almeno in parte – a carico dell'Amministrazione Centrale.

Infine, ma non ultimo, il tema della formazione professionale continua: sensibilizzare e motivare il personale alla partecipazione a corsi mirati, vicini alle competenze di ciascuno, sarebbe una leva per dare spazio alle aspirazioni dei singoli e moltiplicare la modernizzazione del Dipartimento.

7 - La politica di Direzione: collegialità, responsabilità, autonomia

Infine, qualche considerazione di metodo. L'indirizzo che intenderei seguire può essere distinto in una linea interna, verso il Dipartimento, e una esterna, verso l'Ateneo e gli *stakeholders*. La linea interna sarà imperniata su collegialità e responsabilità, perché la dimensione unitaria e il senso di comunità si potranno consolidare solo attraverso l'ascolto, il coinvolgimento e la responsabilizzazione di tutte le componenti del Dipartimento nei confronti delle decisioni che si dovranno assumere nei prossimi tre anni accademici attraverso il pieno coinvolgimento e la motivazione di tutti. Quindi la politica di Direzione dovrà rispecchiare i principi di collegialità e responsabilità.

In particolare, il Consiglio di Dipartimento è l'organo sovrano a cui spetta la strategia, l'operatività e la gestione del Dipartimento. La conduzione del Consiglio sarà orientata alla massima collegialità, trasparenza e responsabilità. In particolare, l'ampia composizione del Consiglio non dovrà limitare la possibilità di discutere approfonditamente e criticamente tutti i passaggi importanti della vita del Dipartimento nel rispetto di tutte le componenti. In questo senso, la Giunta di Dipartimento dovrebbe sempre più assumere la funzione di alleggerire il CdD di tutti i passaggi di routine, consentendo al Consiglio di concentrarsi sui passaggi più significativi e strategici. Un altro importante supporto al CdD, sempre nel segno della collegialità, verrà dalle Commissioni. Alle due Commissioni Ricerca e Programmazione, previste dallo Statuto e pienamente operative, potranno essere affiancate altre importanti Commissioni di supporto, perché non è pensabile di poter gestire la complessità dipartimentale senza il supporto di una squadra. Inoltre, intenderei avvalermi di deleghe fiduciarie a colleghi, che possano affiancare il Direttore nella gestione del Dipartimento e nell'esecuzione del programma di mandato.

La politica di Direzione verso l'esterno si esplica principalmente attraverso la partecipazione al Senato Accademico e alla Consulta dei Direttori di Dipartimento e nel rapporto con gli *stakeholders*. Il principio ispiratore generale è che attraverso il binomio autonomia-valutazione si cresce in consapevolezza e responsabilità e si spinge l'Ateneo verso la crescita nell'interesse di tutti. Nello specifico, la considerazione prioritaria è che al nostro Dipartimento devono essere garantiti sostenibilità economica e sviluppo regolari nel tempo, nell'interesse generale perché il DIII è parte imprescindibile dell'Ateneo. E' vero che logiche perequative consentono giustamente a Dipartimenti più deboli, dal punto di vista dell'accesso alle risorse, di poter sviluppare la loro offerta. Tuttavia, le logiche perequative vanno ampiamente condivise per non minare la motivazione di quei Dipartimenti che lavorano per attrarre ingenti risorse esterne, e il DIII sicuramente si colloca fra questi.

Mi avvio ora a concludere: rileggendo retrospettivamente queste brevi note non posso che constatarne l'incompletezza a causa dell'intrinseca complessità del Progetto Dipartimento. Forse, la chiave di lettura è che gli obiettivi ambiziosi si scelgono di perseguire non perché siano facili, ma perché sono difficili. E un maggior beneficio potrà derivarne per tutti.

Prof. Paolo Di Barba

(documento firmato digitalmente)