

Ai Componenti il Consiglio del

Dipartimento di Biomedicina, Neuroscienze e Diagnostica avanzata (Bi.N.D.)

A tutto il Personale Tecnico Amministrativo afferente al

Dipartimento di Biomedicina, Neuroscienze e Diagnostica avanzata (Bi.N.D.)

non presente nel Consiglio di Dipartimento

*Gentilissimi,*

*in occasione della presentazione della candidatura alla direzione del Dipartimento di Biomedicina, Neuroscienze e Diagnostica avanzata per il triennio 2024-2027, desidero portare alla Vostra attenzione alcune riflessioni programmatiche. Ho cercato di sintetizzare per quanto possibile, ma sembra che i termini "sintesi" e "gestione dipartimentale" non siano granché compatibili. Nonostante il documento non sia brevissimo, Vi invito alla sua lettura per intero, per via del contenuto che coniuga da un lato aspetti tecnici e, dall'altro, considerazioni personali sullo spirito con il quale intenderei affrontare la gestione del Dipartimento.*

## **Premessa**

Questo documento è principalmente basato sugli esiti dei numerosi colloqui che ho intrattenuto con quasi tutti i Colleghi dei diversi SSD afferenti al Dipartimento<sup>1</sup>, con il Personale TAB al completo e con i rappresentanti eletti di Specializzandi, Dottorandi, Borsisti e Assegnisti di Ricerca, nonché sulle analisi riportate nel Piano Strategico Dipartimentale. Tutti gli incontri sono stati finalizzati a raccogliere informazioni in merito alle problematiche che investono ciascuna delle componenti e che necessitano di intervento dipartimentale, a carattere diretto o indiretto; ovviamente i relativi contenuti, che ho analiticamente e minuziosamente catalogato durante e dopo gli incontri, in questa sede vengono necessariamente sintetizzati e ricondotti ad un livello generale per come essi risultano alla mia personale elaborazione critica, anche in funzione dell'esperienza maturata negli anni su alcuni aspetti dell'attività dipartimentale, in particolare per quanto relativo alla ricerca.

A suo tempo, l'idea di dichiararmi disponibile alla candidatura che adesso formalizzo ha avuto origine da una (nutrita) serie di sollecitazioni all'interno del Dipartimento; inizialmente perplesso, data la complessità del ruolo, nel processo decisionale ho comunque tenuto in conto il fatto di essere stato in grado di svolgere in maniera adeguata, nel corso degli anni e spesso simultaneamente, molteplici incarichi di servizio anche gravosi, oltre alle attività istituzionali di didattica e ricerca. Inoltre, ritengo che, per ragioni strettamente anagrafiche, il momento attuale e gli anni immediatamente successivi rappresentino, per me, il periodo migliore per potere mettere a frutto il bagaglio già acquisito avendo ancora a disposizione le energie necessarie per apprendere le conoscenze indispensabili alla conduzione del Dipartimento e per metterle in atto in funzione degli obiettivi individuati.

---

<sup>1</sup> In realtà tutti tranne uno, il quale, per protesta verso atti di responsabilità non mia (né diretta, né indiretta), ha annullato unilateralmente l'incontro già concordato, privandomi incomprensibilmente ed ingiustificatamente della possibilità di attingere informazioni rilevanti.

Mi propongo, pertanto, all'attenzione di ciascuno di voi nella qualità di candidato alla direzione, auspicando di incontrare quantomeno la disponibilità ad ascoltare, quale che sia il vostro attuale orientamento in merito alla prossima votazione. Ritengo che sia fondamentale dialogare anche con chi dimostra di non essere dalla tua parte, anche se ciò probabilmente non ne modificherà l'orientamento; sono convinto ancora che (a qualunque livello, non specificamente riferendomi alle elezioni in questione) in un contesto democratico ciascuno debba avere consapevolezza del fatto che il proprio voto non può essere "posseduto" (né singolo, né a "pacchetti", come tristemente si sente in occasione di elezioni politiche) da qualcun altro, né da chi riceve il voto, né da eventuali persone capaci di esercitare influenza a diverso titolo. Credo che in un processo democratico sano ogni voto dovrebbe poter essere espresso nella massima libertà.

Un'ultima considerazione introduttiva è relativa al modo in cui immagino che il Dipartimento possa e debba essere guidato. Per diversi aspetti è certamente anacronistico, nonché materialmente impossibile, pensare ad una conduzione monocratica del Dipartimento, avulsa da una collaborazione e da una cooperazione interna ed esterna; per quanto attinente alle relazioni esterne, in aggiunta all'esperienza ed alla consapevolezza già maturata da ciascuno di noi, nel prosieguo del documento sarà evidenziato come molteplici aspetti funzionali non siano, per natura o per impostazione, di esclusiva pertinenza dipartimentale. Sarà necessario, pertanto, utilizzare o migliorare (qualora già esistenti) o strutturare *ex novo* chiari e lineari percorsi comunicativi tra le varie strutture coinvolte, senza che questi assumano, tuttavia, carattere di unidirezionalità, essendo indispensabile uno sviluppo concordato degli stessi basato su un confronto virtuoso e continuo tra le istituzioni interessate. Riguardo alla cooperazione interna al Dipartimento, data l'estrema articolazione e complessità delle attività svolte per garantire l'operatività delle varie funzioni e l'assicurazione della qualità delle stesse, sarà più che mai necessario il contributo fattivo di ciascuno, individuale e di gruppo, dato l'obiettivo comune di sviluppo contestuale del singolo e della struttura all'interno della quale egli opera. In ragione di ciò, indipendentemente da quelle che saranno le espressioni di voto, credo nella necessità di coinvolgere tutti i settori nei processi di gestione del Dipartimento. Ritengo che il direttore debba quotidianamente prestare attenzione a tutto il Dipartimento, non solo ai propri grandi o piccoli elettori.

## **Punti di attenzione**

Premesso quanto sopra, passo ad esaminare sinteticamente i diversi aspetti che, a mio avviso, richiedono una particolare attenzione da parte della futura direzione.

Il Dipartimento Bi.N.D. è un'istituzione ormai consolidata, caratterizzata da complessità strutturale e grandi potenzialità, in discreta parte attuate, di integrazione dei saperi e competenze scientifiche complementari. Ad esso afferiscono un numero considerevole di Corsi di Studio, un Dottorato di Ricerca internazionale di elevata caratura, numerose Scuole di Specializzazione; vengono organizzati Master e Corsi di Perfezionamento. L'attività di ricerca che vi si svolge, per quanto variegata e non sempre uniforme, è mediamente caratterizzata da buon livello di produttività, con punte di elevata qualità. L'assetto organizzativo-gestionale e le procedure di assicurazione della qualità sono ormai ben avviati, rendendosi necessario adesso un ulteriore scatto quali-quantitativo per aspirare a livelli più elevati di *performance*. Del tutto recentemente, il Consiglio di Dipartimento ha approvato il Piano Strategico dipartimentale, comprensivo del Riesame del sistema di governo. Gli obiettivi individuati e approvati all'unanimità dal Consiglio, sinteticamente riassunti, sono i seguenti:

- *consolidare e potenziare in tutti i CCddSS attivi nel Dipartimento le relative risorse logistiche e disciplinari a servizio della didattica e degli studenti;*
- *sostenere il potenziamento di laboratori didattici per tutti i corsi di studio chiedendo finanziamenti adeguati allo scopo all'Ateneo o a sponsor esterni;*

- *favorire l'integrazione di tutti i ricercatori nei gruppi presenti nelle rispettive aree di appartenenza, nonché favorire le interazioni trasversali tra le aree;*
- *sostenere le attività di ricerca e di terza missione, identificando selettivamente gli ambiti di maggior potenziale e sviluppando relazioni più sistematiche con il contesto territoriale pertinente;*
- *stimolare la partecipazione a progetti nazionali ed internazionali;*
- *consolidare le attività di orientamento offerte anche in partenariato con la Scuola e gli altri Dipartimenti (open day, esperienze e stages di studenti delle scuole superiori etc.);*
- *sostenere lo sviluppo dell'organico in modo da far fronte alle esigenze legate alla didattica (copertura dei corsi) e al contempo fornire adeguate spinte motivazionali ai ricercatori offrendo loro giuste prospettive di progressione di carriera;*
- *garantire agli RTD in scadenza il rinnovo del contratto, processo già avviato con le programmazioni 22/23 e 24;*
- *rinnovare e razionalizzare il parco degli strumenti scientifici, eventualmente aggiornando o sostituendo quelli più vecchi e/o obsoleti;*
- *individuare competenze tecnico-amministrative e bibliotecarie funzionali alle attività amministrative del Dipartimento richiedendo competenze specifiche;*
- *censire gli spazi destinati alle attrezzature ed ai gruppi di ricerca e promuovere una politica di allocazione dinamica degli spazi basata sull'evoluzione dei vari gruppi di ricerca, sulla loro produttività ed esigenze progettuali, e sulla possibilità di creare facilities comuni per la ricerca.*

Ritengo che il perseguimento di tali obiettivi, collegialmente ed unanimemente individuati dal Consiglio di Dipartimento, alcuni dei quali di realizzazione non semplice né scontata, debba costituire la base di partenza delle attività della prossima direzione dipartimentale. In tale ottica, è opportuno fare alcune considerazioni.

La prima considerazione, scontata ma necessaria, è relativa al fatto che il Dipartimento non è un'istituzione completamente autonoma; per tale ragione la gestione di alcune attività è gravata da percorsi complicati, a volte poco o punto definiti, nonché da difficoltà spesso importanti. Nello specifico, come gli altri dipartimenti derivanti dall'ex Facoltà di Medicina e Chirurgia, il Bi.N.D. svolge alcune delle proprie attività in relazione funzionale con la Scuola di Medicina e Chirurgia ed altre in rapporto con l'AOUP "Paolo Giaccone", oltre che con l'amministrazione centrale dell'Ateneo, la quale costituisce, invece, l'interfaccia esclusiva dei dipartimenti non medici.

Va ulteriormente considerato che la qualità e la sua assicurazione rappresentano un obiettivo primario del Dipartimento, essendo tale aspetto oggetto di costante valutazione a qualunque livello, partendo da quello del singolo docente per ciascuna delle attività istituzionali svolte (didattica, di ricerca, di terza missione) per arrivare alla valutazione complessiva della *performance* profusa dal Dipartimento nelle stesse attività, con l'ulteriore aspetto aggiuntivo relativo al funzionamento della macchina amministrativa.

Nel momento in cui lo svolgimento di alcune funzioni non può essere interamente ascrivito ad una sola istituzione, diventa indispensabile delimitare con precisione i rispettivi ambiti di competenza, al fine di garantire operatività e corretto flusso di informazioni. Ciò risulta tanto più importante dal momento che, in occasione delle valutazioni della *performance*, alcune attività o funzioni vengono prese in considerazione e valutate come se dipendessero integralmente ed esclusivamente dalla operatività dipartimentale.

In occasione di un recentissimo Audit del Bi.N.D. da parte di una commissione congiunta NdV – PQA, finalizzato alla preparazione agli incontri valutativi con la commissione dell'ANVUR che avranno luogo nel 2025 ai fini dell'accreditamento dell'Ateneo, il Dipartimento ha ricevuto grande apprezzamento

riguardo alla qualità delle proprie attività ed alle procedure messe in atto per il monitoraggio e l'assicurazione della qualità stessa; la stessa commissione, tuttavia, ha sottolineato la necessità di una "perimetrazione certa degli ambiti competenziali" tra le diverse strutture che concorrono alle varie attività. Ritengo, quindi, che questo sia il primo importante obiettivo generale da perseguire, come mezzo al fine del raggiungimento di livelli superiori di qualità espressa nelle diverse attività svolte. Ovviamente, data la natura stessa del problema, esso non potrà essere affrontato unilateralmente dalla direzione del Dipartimento e dal suo Consiglio, i quali dovranno, tuttavia, farsi parte attiva nell'avviare tempestivamente interlocuzioni con le diverse istituzioni di volta in volta coinvolte. Ritengo, inoltre, che lo spirito di tali interlocuzioni debba essere improntato alla collaborazione e non alla contrapposizione, perseguendo con tenacia e fermezza gli obiettivi con grande attenzione alla reciprocità di ascolto e dei flussi di informazione ed alla congruità delle soluzioni raggiunte. Un esempio contingente riguarda la gestione dei fondi PNRR, nel cui contesto la creazione, da parte dell'Ateneo, di uno staff centralizzato ha notevolmente esacerbato la difficoltà ad identificare interlocutori e relative responsabilità, in un ambito in cui la rendicontazione e la tempistica delle stessa sono già intrinsecamente caratterizzate da particolari difficoltà di gestione e comunicazione, mettendo il Dipartimento a rischio di dover restituire i fondi ricevuti in caso di inadeguata rendicontazione.

Dopo avere idealmente circoscritto (almeno nelle intenzioni...) il perimetro "funzionale" del Dipartimento, con la riserva di accennare nel prosieguo agli aspetti in atto problematici in corrispondenza delle tematiche specifiche, passo ad affrontare più sistematicamente i diversi ambiti. Sarebbe tanto facile quanto riduttivo limitarsi ad indicare come obiettivi principali un generico miglioramento della performance didattica, nonché di quelle di ricerca e terza missione: obiettivi certamente corretti, ma non genericamente delineabili, in quanto da declinare specificamente in funzione dei protagonisti, considerati singolarmente o in gruppi operativi. Poiché sembra abbastanza scontato, almeno in termini teorici, che il benessere di un collettivo derivi dal benessere degli individui che lo costituiscono, credo che in una tale analisi sia fondamentale partire dai singoli protagonisti e dalle condizioni nelle quali ciascuno è chiamato a svolgere le proprie attività istituzionali; queste, nella mia opinione, non vanno considerate soltanto separatamente per categoria e soltanto al momento della valutazione, ma devono necessariamente essere prese in esame anche per quanto attinente a luoghi e modi di svolgimento e realizzazione, nonché in funzione delle reciproche influenze ed interdipendenze. A tale proposito, un'ovvia considerazione è legata alla (preziosa) coesistenza nel Dipartimento di settori clinici e di base, condizione che, per quanto il Dipartimento universitario non abbia dirette competenze in ambito assistenziale, impone comunque l'obbligo di prendere in esame come l'attività istituzionale clinica entri in relazione con le altre attività istituzionali del Dipartimento e con la relativa valutazione qualitativa.

- *Logistica e dotazione strumentale di base.*

In occasione dei colloqui intercorsi con i Colleghi è emerso come un numero considerevole di essi debba fronteggiare difficoltà logistiche di varia entità, a partire dalla mancanza, per alcuni, di una sede fisica che possa essere adeguatamente utilizzata, nel rispetto della possibilità di concentrarsi e della riservatezza, come stanza di studio da destinare alle varie attività inerenti alla didattica e alla ricerca, incluso il ricevimento degli studenti e di chiunque altro con cui si debba interagire per fini istituzionali. Le problematiche logistiche sono anche caratterizzate, per alcuni, da una notevole distanza fisica (plessi distanti chilometri, a volte) tra le differenti sedi nelle quali vengono svolte le diverse attività istituzionali e, per altri, addirittura dall'incertezza della propria sede lavorativa nel prossimo futuro, in ragione di ipotizzate diverse destinazioni del plesso cui in atto si afferisce. La suddivisione del Dipartimento in più plessi separati e distanti non è di aiuto per questo ed altri aspetti, come considerato successivamente. Le problematiche logistiche individuali si associano, in alcuni casi, alla mancanza

della dotazione strumentale minima indispensabile per potere svolgere l'attività di docente universitario.

Sono convinto che la nostra attività debba essere sempre svolta in un ambiente dignitoso e decoroso, cosa che non sempre avviene. Lo dimostrano testimonianze come quelle dei Colleghi che lamentano quanto riferito in precedenza, lo dimostra lo stato di alcune delle aule nelle quali siamo costretti a tenere le lezioni. Ritengo che, per quanto attinente a questo aspetto, il minimo sindacale sia rappresentato dalla garanzia di un ambiente di lavoro e studio adeguato, dignitoso e decoroso per quanto riguarda allocazione, arredamento e climatizzazione, nonché della fornitura di un computer aggiornato del quale venga assicurata costantemente la manutenzione e il rinnovo dopo un congruo lasso di tempo. Aspetto non secondario, dati gli ultimi trascorsi, è quello relativo alla garanzia della sicurezza di persone e cose. Del tentativo di risolvere le differenti situazioni individuali o collettive relative a logistica e dotazione di base faccio un preciso punto programmatico, da affrontare inizialmente con una meticolosa istruttoria e successivamente con le misure che si renderanno necessarie, da modulare (ovviamente) in funzione delle disponibilità finanziarie. Come risulta dai vari documenti di valutazione dei rischi (DVR) dei diversi plessi dipartimentali, l'onere finanziario a carico del Dipartimento è stato interamente sostenuto, laddove quello dell'Ateneo e, dove indicato, dell'AOUN risulta in gran parte ancora da soddisfare, con severe ricadute sui profili (ufficiali) di sicurezza del Dipartimento. Va detto che tali oneri aggiuntivi sono di entità ingente, tale da apparire difficilmente sostenibile da parte dell'Ateneo, che pure, tuttavia, ha la responsabilità del relativo reperimento.

L'aspetto logistico relativo ai singoli docenti ed ai gruppi di lavoro non può essere considerato avulso dalla particolare articolazione e numerosità dei plessi nei quali il Dipartimento si suddivide, con un ulteriore grado di complessità relativo al fatto che alcuni docenti impegnati in attività assistenziali lavorano in locali appartenenti all'AOUN, o comunque di sua pertinenza, i quali non sempre sono adatti, o quantomeno disponibili, allo svolgimento anche delle attività istituzionali di ricerca e didattica. I docenti di alcuni settori clinici lamentano compressione ed inadeguatezza degli spazi lavorativi ad essi destinati. Gli aspetti legati all'edilizia ed alle sue ricadute verranno affrontati più avanti.

- *Relazione tra attività assistenziale e attività di didattica, ricerca e terza missione.*

I colloqui con i Colleghi coinvolti in attività cliniche hanno messo in luce una serie di aspetti dei quali non avevo contezza, se non rudimentale, data la mia afferenza ad un settore non impegnato nell'assistenza. Oltre all'aspetto logistico citato poco sopra, a dire il vero abbastanza variegato e meritevole di attenzione dedicata e specifica per ciascun settore, alcuni aspetti comuni sono comunque individuabili ed hanno importanti ricadute sulla *performance* dei singoli settori e, conseguentemente, sulla qualità espressa dal Dipartimento universitario; pertanto, pur non essendo direttamente coinvolto nelle attività assistenziali, esso ne risente per quanto relativo alle attività istituzionali soggette a valutazione qualitativa. Dai colloqui con i Colleghi clinici del Bi.N.D. sono emersi chiaramente due aspetti di interferenza, uno quantitativo, relativo al numero di ore effettivamente destinabili alle attività non assistenziali, l'altro qualitativo, legato al tipo di attività cliniche che vengono svolte ed alla spesso scarsa trasferibilità dei relativi contenuti in termini di ricerca di qualità. Tali aspetti non sono, ovviamente, di diretta pertinenza del Dipartimento universitario (secondo il protocollo d'intesa tra Regione e Università i direttori dei dipartimenti universitari possono partecipare alle riunioni del Collegio di Direzione della A.O.U. solo "su richiesta del Direttore Generale, con funzione consultiva e per integrazione di specifici argomenti", circostanza che dal 2020 non si è mai più verificata), ma le ricadute sulla qualità delle attività istituzionali del Dipartimento universitario (sottoposte a valutazione ANVUR) impongono che si intraprenda, attraverso i canali opportuni (Scuola di Medicina e Chirurgia, Direttori dei Dipartimenti ad Attività Integrata, Organi di governo dell'Ateneo) un percorso finalizzato ad una migliore definizione dell'impegno orario dei Docenti e delle sedi di svolgimento delle attività non assistenziali (in atto definite all'art. 14 del citato protocollo, commi 4, 5, 15, 18, 23). Per come formulata

ed applicata nei protocolli, la spesso richiamata inscindibilità/integrazione tra le attività assistenziale, didattica e di ricerca assume il ruolo improprio di vincolo per il docente allo svolgimento di un'attività assistenziale continuativa (a volte routinaria e non utile né alla ricerca, né alla didattica).

- *Didattica*

Non deve sorprendere che, dopo avere preso in considerazione gli aspetti fondamentali in termini di logistica e dotazione di base, nonché di disponibilità di tempo, l'attenzione si rivolga immediatamente alla didattica. Il trasferimento della conoscenza è il motivo per cui l'Università esiste. Se è vero che esso si articola in diversi livelli (lauree triennali, lauree magistrali, lauree magistrali a ciclo unico, scuole di specializzazione, dottorati di ricerca, master), è di particolare rilievo che l'impegno quantitativamente maggiore e, finora, praticamente l'unico che venga tenuto in considerazione nel computo del carico didattico di ciascun docente sia quello relativo ai Corsi di Laurea, sui quali desidero concentrare l'attenzione. Come è noto, i Corsi di Laurea vengono sistematicamente sottoposti a procedure interne di valutazione della qualità, e periodicamente a valutazione da parte dell'ANVUR. Come è corretto, una parte (importante) della valutazione dipende dagli studenti, attraverso questionari standardizzati. Qualità espressa e percepita dipendono da diversi aspetti, tra i quali la presenza di docenti capaci e di spazi didattici adeguati (aule e laboratori didattici), nonché di attività teorico-pratiche adeguatamente programmate e svolte e, non ultima, di un'appropriata assistenza amministrativa, caratterizzata da percorsi chiari e immediatamente individuabili.

L'offerta formativa del Bi.N.D. è amplissima, e richiede uno sforzo didattico notevole, diversificato nei vari settori scientifico disciplinari, alcuni dei quali sottoposti ad un carico estremamente rilevante, in termini globali e personali, tale da non permettere di garantirne la sostenibilità con le sole forze interne al Dipartimento e, spesso, all'Ateneo; da tale condizione deriva l'obbligo di reclutare docenti a contratto per mezzo di bandi aperti, con le incertezze e le problematiche del caso. In considerazione di ciò, ritengo che, da parte del Dipartimento ed in sinergia con l'Ateneo, debba essere profuso il massimo sforzo in termini di reclutamento per adeguare le potenzialità dei diversi settori scientifico disciplinari al carico didattico loro richiesto, comunque in funzione delle priorità espresse e nei limiti consentiti dalle risorse assegnate dall'Ateneo ad ogni sessione di programmazione. Ciò al fine di garantire, ad un tempo, sostenibilità e qualità dei Corsi di Laurea. È chiaro che tale obiettivo richiederà anche la verifica di necessità in settori ancora non presenti nel Dipartimento, per l'eventuale programmazione di ruoli finalizzati alla copertura degli insegnamenti dei Corsi in esso incardinati. Di tutta evidenza, tuttavia, questo rappresenta soltanto uno dei passi necessari, l'unico di (apparente) competenza esclusiva dipartimentale; in realtà le variabili da considerare sono due, una essendo il carico didattico effettivamente erogabile da ciascun ssd in base al proprio organico, l'altra rappresentata dal carico didattico richiesto in base all'offerta formativa deliberata dall'Ateneo. Solo la prima dipende dal Dipartimento e dalla sua programmazione (comunque soggetta alla deliberazione del CdA), l'altra avendo visto finora i dipartimenti rivestire solo un ruolo consultivo non vincolante. In tale ambito appare essenziale definire con precisione responsabilità e procedure del Dipartimento e della Scuola di Medicina e Chirurgia in fase di progettazione annuale dell'offerta formativa e di verifica dei requisiti di Qualità. Considerato prioritario il rafforzamento e miglioramento continuo della qualità dei Corsi di Studio attualmente afferenti al Dipartimento, ulteriori incrementi dell'offerta formativa dovranno necessariamente essere preceduti e accompagnati da un significativo potenziamento dell'organico di settori essenziali e specifici per i corsi da attivare, in particolare quelli di base e dell'area tecnica. Particolare attenzione va rivolta alla richiesta pressante di incrementare l'offerta formativa nelle sedi decentrate, che dovrà necessariamente associarsi ad un significativo incremento dell'organico dedicato, con un importante contributo delle Istituzioni locali in termini di risorse necessarie.

Altri aspetti vanno oltre l'intervento diretto ed esclusivo dipartimentale, essendo state delegate alla Scuola di Medicina e Chirurgia le competenze riguardanti aule, laboratori didattici, attività teorico-

pratiche e di tirocinio, ed è comunque necessario che il Dipartimento continui, come finora ha fatto, ad assumere un ruolo di spinta nei confronti delle istituzioni cui spetta la realizzazione o la messa a sistema e regime delle diverse attività, al fine di mettere a punto le stesse o, eventualmente, di rideterminare le relative competenze. La sostenibilità degli spazi didattici è stata in parte soddisfatta dal Dipartimento, intervenuto sulla dotazione di sistemi di video-proiezione adeguati, purtroppo funestata da innumerevoli furti, con necessità di ripristino non ancora pienamente soddisfatte.

Appare più che mai importante, ai fini dell'assicurazione della qualità della didattica, strutturare un flusso di informazioni costante tra CPDS e Dipartimento. Allo stesso modo, è fondamentale mettere a punto un'adeguata comunicazione tra Dipartimento, Scuola di Medicina e Chirurgia e manager didattico.

Inoltre, per quanto tali aspetti siano di chiara competenza della Scuola di Medicina e Chirurgia, va congiuntamente affrontato il nodo della gestione aziendale degli spazi per attività formative da parte dell'AOUP, nonché dei laboratori di ricerca che vengono ancora oggi messi a disposizione per scopi formativi delle materie di base; sarà importante definire la problematica relativa all'allocazione di risorse di ateneo per i laboratori, anche per quanto relativo alla sicurezza (criticità a suo tempo segnalata dall'ANVUR).

Un aspetto rilevante riguarda la limitatissima interazione con le strutture dei poli decentrati dove insistono alcuni Corsi di Studio incardinati nel Dipartimento, unitamente ad un difficile monitoraggio della qualità della didattica nei poli territoriali. È da perseguire un coinvolgimento del Dipartimento nelle interazioni istituzionali con i Consorzi dei poli territoriali, così come la nomina di uno o più delegati ai Poli territoriali.

A tutti i livelli andrà affrontato il problema dei rilievi relativi a quello che potrebbe apparire un limitato *appeal* dei Corsi di Laurea Magistrale incardinati nel Dipartimento, nonché del ridotto numero di studenti di altre nazionalità e di servizi loro dedicati. In particolare, è opportuno sensibilizzare gli organi di governo dell'Ateneo riguardo ad una necessaria contestualizzazione che porti a superare un approccio valutativo basato soltanto sulla numerosità degli studenti iscritti, dipendendo l'attrattività di un CdS da tante variabili. In particolare, il CdLM Internazionale in *Neuroscience* è un corso caratterizzante, espressione stessa dell'essenza culturale del Dipartimento, che per la sua natura internazionale risente, tuttavia, della limitatezza dei servizi disponibili per gli studenti stranieri; d'altro canto, i CCddLLMM in *Biotecnologie mediche e Medicina molecolare* e in *Scienze riabilitative* risentono pesantemente della limitata disponibilità di spazi didattici. Nessuno dei due ambiti è di diretta responsabilità dipartimentale, rendendosi quindi più che mai necessaria una messa a punto delle problematiche citate, attraverso un'interazione tra Dipartimento e istituzioni responsabili.

Le attività di orientamento in ingresso, in itinere ed in uscita andranno uniformemente supportate e messe in atto. Fino ad ora risultano particolarmente numerose e valide le attività in ingresso, meno quelle in itinere ed in uscita. Nel piano strategico di Dipartimento si fa riferimento alla auspicabile creazione di uno sportello, coordinato dal Delegato del Dipartimento, gestito in collaborazione con studenti *part-time* e con la partecipazione di Personale TAB dedicato, azione in atto non possibile, tuttavia, in ragione della insufficiente numerosità del Personale afferente al Dipartimento.

Infine, pressoché tutti i Coordinatori hanno sottolineato la necessità di ridisegnare il supporto amministrativo dipartimentale ai Corsi di laurea (vedi più avanti, al paragrafo Amministrazione)

#### - Ricerca

Una richiesta forte è stata avanzata, durante i vari incontri, in merito all'incremento del livello medio della ricerca svolta e dei relativi prodotti. Il raggiungimento di questo importante obiettivo non è

semplice e passa attraverso una serie di punti nodali legati a diversi aspetti funzionali del Dipartimento. Il livello medio della ricerca del Bi.N.D. è già di buona qualità, per quanto variegato nella sua determinazione analitica e ancora poco attrattivo verso studiosi vincitori di finanziamenti europei; ciononostante, l'Indicatore Standardizzato della Produttività Dipartimentale (ISPD), in base al quale l'ANVUR elabora la graduatoria ai fini dell'individuazione dei Dipartimenti di eccellenza, non è stato fino ad ora tale da consentire l'accesso del Bi.N.D. alla graduatoria della prima fase di selezione, che classifica i 350 Dipartimenti con il migliore ISPD<sup>2</sup>. In considerazione di tali aspetti valutativi, e delle risultanze della VQR mid-term condotta dall'Ateneo, sembra di difficile realizzazione, nel breve-medio periodo, la creazione di condizioni tali da rendere possibile che il Bi.N.D. venga selezionato come Dipartimento di Eccellenza. In ogni caso, il presupposto fondamentale è l'innalzamento del livello qualitativo della ricerca dipartimentale. Il numero di collaborazioni all'interno del Dipartimento è elevato, ma bisogna mirare ad un'ulteriore integrazione e sinergia tra i settori ad indirizzo biomedico, psicologico, tecnologico e quelli ad indirizzo prevalentemente clinico. Partendo da un buon livello iniziale, l'ulteriore incremento della qualità risulta particolarmente impegnativo, dovendosi fare i conti con la condizione che molti settori operano già al limite delle proprie capacità produttive, considerato il complesso delle attività istituzionali svolte, come costantemente rilevato nei rapporti di riesame. Altro aspetto di rilievo risiede nella differente organizzazione delle attività di ricerca tra settori clinici e non clinici: per questi ultimi la ricerca si fonda generalmente sulle attività svolte in laboratorio, laddove per i settori clinici è prevalentemente basata sull'attività assistenziale stessa, con alcune eccezioni. Partendo dai settori di base, la disponibilità di laboratori ed attrezzature adeguate, con opportuna fornitura di materiale per tempo, qualità e quantità rappresenta una necessità primaria. Ciò implica considerazioni di ordine logistico ed amministrativo. Per quanto riguarda la logistica, alcuni gruppi hanno manifestato l'importanza di poter fruire di *facilities* comuni, in modo da evitare la duplicazione di attrezzature e garantire così un migliore uso delle risorse disponibili. Un tale auspicabile obiettivo è, in atto, limitato dalla distribuzione del Dipartimento in plessi separati e distanti, il che comporterebbe per i diversi gruppi utilizzatori di una stessa *facility* la necessità di spostamenti per poterla effettivamente utilizzare. Non si tratta, tuttavia, di un limite assoluto (vedasi l'esperienza positiva di ATeN Center per quanto relativo alla sperimentazione animale) e sarà importante riunire i Collegi interessati per un confronto nel merito, dedicato alla valutazione della possibilità di utilizzazione di ulteriori laboratori di ATeN o, più in generale, alla formulazione di un progetto complessivo di ristrutturazione dei laboratori di ricerca, da elaborare congiuntamente all'Area Edilizia, Servizio Tecnico e Sostenibilità.

Per quanto relativo alle considerazioni di ordine amministrativo, si rimanda al paragrafo specifico.

Riguardo ai settori clinici, oltre alle attività di laboratorio svolte da alcuni di essi – con le stesse necessità e problematiche evidenziate precedentemente – è emersa la considerazione generale che la possibilità di svolgere attività clinica non routinaria rappresenti una condizione necessaria per poter condurre ricerca clinica di qualità. Tale condizione non è diffusamente garantita dall'attuale organizzazione delle attività cliniche, il che rappresenta una limitazione le cui ricadute vanno oltre lo stretto perimetro assistenziale, influenzando direttamente la qualità della ricerca dipartimentale. In un tale ambito si rende più che mai necessaria una stretta interazione tra direzione dipartimentale, direzione del DAI, Scuola di Medicina e Chirurgia e vertici dell'AOUP, al fine di ottenere condizioni lavorative rispettose di una reale inscindibilità delle attività istituzionali, non invece esclusivamente caratterizzate da uno sbilanciamento verso attività assistenziali routinarie.

---

<sup>2</sup> Il valore dell'Indicatore per quanto riguarda il Bi.N.D. non è stato reso noto (così come per tutti gli altri Dipartimenti fuori dalla graduatoria). In ogni caso, esso è stato inferiore a 69,5 nella valutazione 2018-2022 ed a 73 in quella 2023-2027 (si tratta dei valori più bassi entrati in graduatoria).

Per tutti i settori, comunque, alcune necessità sono comuni, legate al tempo a disposizione da poter destinare alla ricerca in ogni suo aspetto (progettazione, ricerca di finanziamento, iter autorizzativi, acquisto attrezzature e materiali, svolgimento della ricerca, analisi dei dati, stesura degli articoli, rendicontazione dell'impegno temporale, rendicontazione finanziaria, ecc...) e, per alcuni degli aspetti citati, al necessario supporto da parte dell'amministrazione dipartimentale e di Ateneo. Ognuno di tali aspetti dovrà essere oggetto di attenzione, al fine di garantire a ciascuno le migliori condizioni per potere svolgere e sviluppare le proprie attività scientifiche.

- *Internazionalizzazione*

La dimensione internazionale del Dipartimento va potenziata, al fine di migliorarne la qualità dell'offerta formativa, delle attività di ricerca e di quelle di terza missione. Tale obiettivo rappresenta un impegno particolarmente complesso, in quanto richiede competenze integrate e spesso dipendenti da fattori esterni al Dipartimento. In primo luogo, sarà importante modificare il sito del Dipartimento, rendendone possibile la fruizione anche in lingua Inglese, implementandone contestualmente anche la diffusione dei contenuti attraverso i più comuni social network. È necessario valorizzare e consolidare gli accordi internazionali già esistenti nel Dipartimento, favorendo, allo stesso tempo, l'attivazione di nuovi percorsi, con ampliamento del numero di accordi Erasmus e di cooperazione e di mobilità all'estero di docenti, studenti e personale amministrativo. Di particolare importanza, come già considerato, sarà la partecipazione al coordinamento di progetti internazionali di ricerca e cooperazione, prevedendo attività di formazione, informazione e supporto dei docenti interessati a presentare proposte progettuali di carattere internazionale. La formazione alla ricerca d'eccellenza porterebbe ad un incremento dell'attrattività internazionale del Dipartimento. Per quanto relativo alla didattica, di particolare importanza appare la attivazione di Corsi che, in *partnership* con sedi universitarie estere prestigiose, rilascino agli studenti doppi titoli di laurea. Inoltre, sarebbe auspicabile estendere la politica d'internazionalizzazione anche alle iniziative rivolte al territorio ed ai rapporti con aziende e associazioni, per offrire agli studenti percorsi formativi spendibili sul mercato del lavoro internazionale, unitamente all'inserimento del Sistema museale e collettaneo dipartimentale nella rete internazionale dei musei scientifici. Per coordinare tali attività, sarebbe opportuna la creazione di una specifica unità operativa dipartimentale, trasversale tra le unità operative di ricerca, didattica e terza missione, che agisca da interfaccia con le diverse istituzioni universitarie e di ricerca straniera. Infine, appare necessaria la verifica annuale e/o biennale dell'esito dei vari accordi, relativamente ai quali spesso si ha poca contezza dei risultati raggiunti rispetto a quelli previsti.

- *Terza missione*

Nei confronti di tale attività si è passati, negli anni, da un atteggiamento caratterizzato da poca consapevolezza ad un quadro di migliore conoscenza e definizione. L'apertura dell'Università a relazioni con il territorio diverse dalle tradizionali attività di didattica e ricerca rappresenta certamente un valore aggiunto e come tale va adeguatamente coltivato. Sotto tale profilo il Dipartimento si è finora mosso bene, offrendo una variegata attività che ricopre tutti gli ambiti nei quali la terza missione viene articolata (eventi beni culturali, ECM, *public engagement*, *spin off*, *trials* clinici, ecc...). L'obiettivo minimo per il futuro è rappresentato dal fornire sostegno e promozione a tutte le attività già in atto, garantendo ad esse il migliore sviluppo, anche tenendo conto delle analisi più volte eseguite in sede di riesame, unitamente ad un adeguato supporto amministrativo. In aggiunta, va condotta un'attenta valutazione istruttoria in merito ad ulteriori potenziali iniziative in ambiti mirati; in tal modo il Dipartimento svolgerebbe anche un ruolo di promozione e spinta che miri ad incrementare in maniera organica il pannello di attività offerte in base alle potenzialità dei diversi settori, associandolo a quello fin qui svolto, prevalentemente improntato alla collezione e valutazione di dati relativi alle iniziative di singoli o di gruppi. Al fine di sostenere un tale sviluppo appare indispensabile, a mio avviso, la costituzione di una commissione *ad hoc*, parallela alla commissione AQ e ad essa referente, coordinata

dal Delegato alla terza missione, che miri alla identificazione degli interlocutori aziendali privilegiati in diversi settori (High Tech, Settore agro-alimentare, Federazioni sportive, Settore digitale e dell'AI), congiuntamente all' ampliamento delle convenzioni con Enti culturali pubblici e privati del territorio.

- *Programmazione ruoli dei Docenti*

Si tratta indubbiamente dell'attività dipartimentale che catalizza la massima attenzione da parte di molti, se non di tutti, dati gli interessi personali e di gruppo in gioco. Per quanto potenziale fonte di momenti critici, nella storia del Bi.N.D. i momenti di programmazione sono stati sereni. È importante che la gestione di tale attività continui ad essere improntata alla massima collegialità ed al rispetto delle richieste motivate di singoli e di SSD, secondo criteri condivisi. Le linee guida per la distribuzione dei punti organico non possono che essere prioritariamente informate al rispetto della programmazione triennale precedente, al sostegno dell'offerta formativa, alla presenza o meno di professori ordinari nel settore, al rispetto dei requisiti disciplinari minimi per l'accREDITAMENTO delle Scuole di Specializzazione, alla qualità della ricerca. Inoltre, è da considerare che, per varie ragioni, il periodo recentemente vissuto è stato caratterizzato da una disponibilità di ruoli discretamente ampia, che non sembra replicabile per il prossimo futuro, dati anche alcuni recenti segnali ministeriali in tal senso; ciò impone l'adozione di procedure collegiali particolarmente rigorose per la distribuzione delle risorse disponibili, nel rispetto degli indirizzi richiamati. Un elemento di cauto ottimismo è, comunque, rappresentato dall'avvenuta introduzione, da parte dell'Ateneo, di un sistema di cofinanziamento finalizzato al reclutamento o alla chiamata di ruoli in SSD particolarmente carenti e/o nei poli territoriali. Per quanto attinente alla programmazione dei ruoli dei Docenti, ritengo opportuno riproporre lo schema operativo per cui, a partenza dalle richieste formulate da ciascun SSD, una Commissione per la programmazione dovrà valutare le istanze alla luce dei criteri generali prima indicati e di eventuali altri di cui vorrà fare uso, per poi proporre un ordine di priorità al Consiglio di Dipartimento ai fini della discussione e della deliberazione, vista la disponibilità di punti organico.

- *Amministrazione*

L'incontro con il personale TAB al completo è stato particolarmente interessante e, come è ovvio, non è stato l'unico momento che abbia rappresentato uno spunto per considerare le problematiche attinenti. Infatti, praticamente in ognuno dei colloqui con le componenti del Dipartimento si è affrontato il tema amministrazione, sotto differenti angolazioni. La componente tecnico-amministrativa è fondamentale per l'operatività del Dipartimento, in ogni suo aspetto. Del tutto recentemente, in virtù di nuovi ingressi, la numerosità del personale tecnico-amministrativo ha raggiunto un'apparente adeguatezza, al lordo di alcune condizioni che, transitorie (tra cui il necessario periodo di formazione) o costitutive, ne limitano la piena operatività in alcuni casi. Di fatto, secondo quanto riferito, la distribuzione dei ruoli e dei compiti tra coloro che afferiscono alle varie unità operative è tale per cui non vi è possibilità di svolgere azioni vicarianti, in parte per limiti (superabili) del sistema di accesso alle pratiche (individuale, tramite SPID), ma soprattutto per l'elevato numero di pratiche assegnate a ciascuno, che rende quindi non possibile, per limiti di tempo e legittimità, ciò che potrebbe invece essere realizzato in base a competenze e capacità. Altro limite è rappresentato dall'impostazione della gestione amministrativa a livello di Ateneo. La recente centralizzazione di molte attività ha determinato inevitabili rallentamenti e disfunzioni rilevate dai docenti e a volte impropriamente attribuite a responsabilità esclusiva del Dipartimento.

In sintesi, per quanto i numeri grezzi siano nettamente migliorati grazie alla gestione in atto, per alcuni aspetti e relativamente ad alcuni percorsi amministrativi, anche di primaria importanza (es. progetti PNRR), non è ancora affatto semplice rispondere alle fondamentali domande relative al *cosa sia da fare* ed a *come si debba farlo* (a luglio u.s., alle soglie della rendicontazione PNRR, si era ancora in attesa

delle linee guida dell'Ateneo). Su tale condizione di base si impianta (in maniera incerta, quindi) l'ulteriore domanda fondamentale, relativa a *chi debba fare cosa*.

Ciò premesso, ritengo che sia necessaria una valutazione accurata della numerosità del personale tecnico-amministrativo per rispondere alle esigenze funzionali di effettiva sostenibilità di tutte le attività inerenti alle prerogative dipartimentali, opportunamente categorizzate e, quando possibile, quantificate in termini di impegno medio di tempo e persone ai fini del compimento. L'adeguamento della numerosità deve riconoscere come momento preliminare la chiara individuazione del *cosa* e del *come*. Sono quindi necessarie delle conferenze di servizio *ad hoc*, che delineino chiaramente le attribuzioni di funzione e responsabilità e permettano un'adeguata programmazione, magari in termini distinti tra servizi *core*, sempre presenti e con intensità note o accuratamente stimabili, e servizi aggiuntivi, derivanti da contingenze e situazioni a durata limitata (es. PNRR), per le quali potrebbe essere eventualmente ipotizzabile una gestione mirata, più plastica, ottenuta in termini di personale transitoriamente o funzionalmente attribuito al Dipartimento in relazione ai limiti temporali del programma in questione. Alternativa altrettanto valida, se numericamente adeguata, può essere quella della creazione di una unità operativa dedicata di Ateneo e di una rete (funzionante) di comunicazione tra Dipartimento e tale unità operativa: come accennato in precedenza, per il PNRR una unità operativa con 22 unità di personale è stata creata a livello di Ateneo, il cui funzionamento è, tuttavia, gravato da marcati problemi di comunicazione bidirezionale con i dipartimenti. In ogni caso, bisogna sapere esattamente cosa si deve fare e come lo si deve fare, per poi stimare la numerosità di coloro che debbono operare in funzione del numero di attività (es. progetti di ricerca) che debbono essere gestiti in parallelo. È quindi necessario un continuo scambio di informazioni sia all'interno del Dipartimento, sia tra Dipartimento ed uffici amministrativi centrali, sia, ancora, tra Dipartimento e Scuola di Medicina e Chirurgia.

Gli ambiti di intervento dell'amministrazione riguardano tutte le attività dipartimentali: didattica, ricerca, terza missione, cui vanno aggiunti manutenzione, sicurezza, protocollo, gestione informatica e digitalizzazione delle procedure, gestione dei verbali e della documentazione, ecc... Si tratta, ovviamente, solo di titoli. In questa sede vorrei limitare l'analisi a cosa significhino i termini didattica e ricerca per l'amministrazione. Per quanto attinente alla ricerca probabilmente la percezione è più netta: al minimo, si tratta di dovere gestire le (complesse) procedure di acquisto di attrezzature e materiale, le eventuali borse di studio o assegni di ricerca o posizioni di ricercatore associate al progetto, la rendicontazione. Questo è ciò che viene fatto quotidianamente dall'amministrazione del Dipartimento, e che assorbe gran parte del tempo, in funzione del fatto che al momento dell'incontro con il personale TAB mi è stato riferito che il Dipartimento ha un numero di progetti attivi compreso tra cinquecento e seicento! Tuttavia, altre attività inerenti alla ricerca devono essere progettate e messe a punto, magari a medio termine. Data la richiesta di potenziamento della qualità della ricerca, appare indispensabile rivolgere l'attenzione anche ai finanziamenti di alto profilo (progetti ERC, progetti europei, ecc....), il che richiede certamente una costante assistenza nella progettazione, oltre che nella gestione e rendicontazione, di per sé particolarmente complesse nella fattispecie. L'esperienza comune legata alla limitata operatività dell'ufficio di Ateneo dedicato a queste procedure suggerisce di individuare strategie dipartimentali specifiche, magari in riferimento ad aziende specializzate esterne cui richiedere assistenza, gestione, consulenza e formazione. Infine, di grande interesse è l'obiettivo di risolvere l'annosa questione della gestione dei *trial* clinici, relativamente ai quali spetta ai dipartimenti universitari interessati la competenza amministrativo-contabile senza, tuttavia, una diretta gestione dei finanziamenti ed in assenza di adeguati flussi di informazione provenienti dall'AOUP, la quale invece gestisce le somme finanziate, tanto che in sede di riesame risulta difficile per il Dipartimento perfino avere una lista dei *trial* attivi. Il problema sembrava superabile mediante l'istituzione di una commissione con funzione di Clinical Trial Center, a composizione mista universitaria ed aziendale, finora non realizzata nonostante siano trascorsi almeno due anni dall'inizio della relativa istruttoria ad

opera del prof. Vito Di Marco. È quantomai necessaria, quindi, una precisa definizione di competenze e responsabilità tra Dipartimento e AUOP.

Per quanto relativo alla didattica, l'unità operativa dedicata è impegnata in un serie di attività che ne assorbono il tempo a disposizione. Tuttavia, i vari coordinatori di CdL che ho separatamente incontrato hanno, tutti indistintamente e pressoché uniformemente, denunciato la necessità di una ridefinizione del supporto ai corsi di studio, che vada oltre quello in atto fornito. Intenzionalmente non apro il capitolo Scuole di Specializzazione, che pure è meritevole di profonda attenzione per gli stessi aspetti. A fronte di esigenze ulteriori e di attività amministrative già sature, è di tutta evidenza che coordinatori dei CdL e amministrazione dipartimentale debbano incontrarsi per confrontarsi primariamente sulle esigenze e richieste dei primi e necessità della seconda in termini di personale e mezzi per poterle soddisfare, e ciò al fine di presentare un piano dettagliato e motivato alla *governance* di Ateneo, al fine di implementare i servizi richiesti, magari individuando una integrazione funzionale fra personale TAB della Scuola di Medicina e Chirurgia e personale TAB del Dipartimento, dedicata alla gestione delle funzioni di *front-office*, all'istruzione pratiche studenti, alla pubblicazione di delibere, decreti ed avvisi in tempi utili e fruibili dalla popolazione studentesca.

È mia opinione, quindi, che ogni passo futuro della gestione amministrativa del Dipartimento debba prendere le mosse da confronti tematici diretti tra personale docente e personale tecnico amministrativo, in modo da rimodulare (se e dove possibile) quanto già in atto strutturato e proporre alla direzione generale ed alla *governance* di Ateneo assetti che rendano sostenibili le svariate attività di pertinenza dell'amministrazione dipartimentale.

A parte l'eccezione rappresentata da una unità di Personale Tecnico, il Dipartimento è completamente sguarnito di tali figure professionali. Anche per questo aspetto sarà opportuna un'istruttoria volta a determinare le necessità dei singoli gruppi (o delle *facilities*, se e quando costituite).

Infine, particolare attenzione andrà dedicata alla gestione ed effettuazione della manutenzione delle strutture, degli impianti, dei laboratori, delle attrezzature e di qualunque altro elemento funzionale sia soggetto ad usura, cercando di intervenire preventivamente e non esclusivamente a danno conclamato.

#### - *Edilizia*

Il tema rappresenta una reale nota dolente per il Dipartimento, sotto diversi aspetti. Se la distribuzione in numerosi plessi è di per sé un limite, la relativa disfunzionalità di alcuni dei plessi in questione costituisce un reale problema. Il trascorrere del tempo ha inciso, a volte pesantemente, su strutture, impianti e contesto ambientale, e ciascun plesso si trova ad avere a che fare, in misura diversa, con problematiche relative a ciascuno di questi aspetti. Oltre a ciò, la concezione stessa dei plessi e la loro distribuzione interna rispondono a vecchi criteri funzionali e non appaiono più perfettamente adeguate, in alcuni casi, allo svolgimento di attività didattiche e scientifiche attuali. Per garantirne la piena operatività e il rispetto dei criteri attuali di sicurezza, sarebbero necessari lavori importanti di ristrutturazione. A ciò si aggiunge, per alcuni edifici storici, la necessità di restauro. Nessuna di queste attività può essere condotta con mezzi propri del Dipartimento. Da tempo viene affermato che per alcune delle opere necessarie siano stati già previsti specifici finanziamenti da parte dell'Ateneo, fino ad oggi non operativi, tuttavia.

Due strade sarebbero potenzialmente perseguibili, nessuna delle quali con le sole forze del Dipartimento (a meno dell'onirico reperimento di finanziamenti indipendenti di entità adeguata): la prima (utopistica) consiste nel restaurare e ristrutturare integralmente le strutture a disposizione del Dipartimento, nel rispetto dei moderni criteri di distribuzione, operatività e sicurezza; la seconda (epica) sarebbe basata sull'esistenza (o la costruzione *ex novo*) di un edificio capace di ospitare tutti i docenti del Dipartimento nel rispetto di tutte le esigenze riguardo a spazi didattici, ambienti di studio, laboratori

e *facilities* di ricerca, spazi per l'amministrazione, criteri di sicurezza. Ovviamente, ciò non sarebbe soddisfacente per i Colleghi impegnati in attività assistenziali, a meno che non si realizzi la condizione di un unico edificio (il nuovo Policlinico?) che ospiti nei diversi piani tutti i SSD, clinici e non, coinvolti nelle attività della Scuola di Medicina e Chirurgia, inclusi i reparti di degenza. È, ovviamente, impossibile pensare ad una soluzione simile all'interno dell'attuale Policlinico universitario, per ovvie ragioni.

Date le considerazioni fatte, questo potrebbe sembrare un paragrafo inserito pro forma. Tuttavia, le condizioni degli edifici dipartimentali impongono interventi in tempi rapidi, che la direzione dovrà sollecitare opportunamente, come finora è stato sistematicamente e puntualmente fatto. Nell'attuale programmazione edilizia triennale sono state individuate risorse significative per ammodernare i laboratori didattici e ristrutturare alcuni edifici del Dipartimento in condizioni di particolare criticità, anche in termini di efficientamento energetico. È auspicabile che ci siano tempi certi sulla esecutività di progetti di ristrutturazione; la direzione dovrà fare presente all'Ateneo la necessità che il Dipartimento venga inserito a pieno titolo nei processi istruttori e decisionali che porteranno a sviluppo edilizio di interesse specifico, in particolare per quanto relativo alla elaborazione di un progetto complessivo di ristrutturazione dei laboratori di ricerca.

- *Considerazioni conclusive*

Ribadisco che, pur nel rispetto delle responsabilità esclusive sancite dalla legge e definite nello statuto, la mia visione della gestione dipartimentale è improntata alla cooperazione ed alla condivisione, per mezzo di un dialogo sistematico tra le varie componenti dipartimentali e la direzione. Quindi, non un dover rendere conto solo a chi ti ha votato, non logiche di parte, non amici o nemici. Quindi, non circondarsi solo di un cerchio magico, ma chiamare all'opera tutte le forze del Dipartimento, in ragione delle competenze, delle inclinazioni e della disponibilità. Sarà necessario strutturare una squadra che si avvalga delle migliori forze del Dipartimento e della buona volontà di chi si renderà disponibile, indipendentemente dalle posizioni assunte nei miei confronti nella fase pre-elettorale, qualunque ne sia stata la motivazione. Se verrò eletto, ritengo sarà inevitabile, almeno in prima istanza, mantenere il numero e la tipologia delle attuali deleghe (ben 16 di cui due doppie, per un numero complessivo di 18 delegati - <https://www.unipa.it/dipartimenti/bi.n.d./struttura/organi.html>), oltre all'individuazione dei Responsabili del Museo di Radiologia e delle Collezioni di Anatomia e Fisiologia, senza alcuna preclusione per chi ha svolto tali ruoli fino ad ora. Non escludo, ovviamente, la possibilità di rimodulare l'esistente o di dare ulteriori deleghe qualora utile o necessario. Ovviamente, bisognerà individuare (o confermare) i Responsabili dei singoli plessi del Dipartimento, e occuparsi della dotazione dei plessi in termini di Personale tecnico e amministrativo. La sede dell'Amministrazione centrale rimarrebbe il plesso di Fisiologia umana.

Tutti devono godere effettivamente degli stessi diritti, tutti devono assicurare effettivamente lo svolgimento ed il rispetto dei propri doveri. L'ascolto è il primo momento per la comprensione di un problema, e a nessuno l'ascolto sarebbe negato se dovessi avere successo elettorale. Bisogna però avere chiaro che l'aver presentato un problema, o una richiesta, non porterà automaticamente alla soluzione o al soddisfacimento degli stessi: se plausibile, la richiesta avvia un *iter* che si sviluppa parallelamente e simultaneamente ad altri processi analoghi, e quindi potrà rendersi necessario fare delle valutazioni in termini di priorità, le quali saranno collegiali e improntate alla massima obiettività, da qualunque parte provenga la richiesta.

Ho degli amici, ma l'esserlo non sarà titolo preferenziale per ottenere risultati, o per impormi delle scelte<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> A proposito di amici, qualche parola riguardo alla (spero poco diffusa) mitologia che mi vorrebbe succube, deferente o pilotato da Giuseppe Ferraro, mio fraterno amico ed attuale direttore del Bi.N.D. al termine di un

Credo di non avere nemici, ma non basterebbe esserlo per vedere negati i propri diritti.

Non sono disposto a tutto pur di raggiungere l'obiettivo elettorale, non intendo fare promesse strumentali né trasformare quest'occasione in un potenziale scambio di favori. L'unica promessa che posso fare è quella del massimo impegno personale, della trasparenza e della condivisione della conduzione e delle decisioni.

Garantisco massimo rispetto per chiunque.

Grazie per il tempo dedicato alla lettura.

Pierangelo Sardo

Palermo, 7 settembre 2024

*Questo documento non ha la pretesa di essere esaustivo. Sono ovviamente disponibile ad ulteriori precisazioni o integrazioni, a carattere individuale o collegiale.*

---

duplice mandato contraddistinto dalla costante crescita del Dipartimento in tutte le sue componenti, come oggettivamente testimoniato dal recente Audit, cui ho accennato; nel dichiarare apertamente che mi piacerebbe essere altrettanto capace, devo confessare che sono molto deluso dal fatto che qualcuno possa nutrire un tale pensiero nei miei confronti, tra l'altro associato ad incomprensibili timori legati ad una *continuità* probabilmente intesa come di influenza piuttosto che di risultati. Sono francamente sorpreso dall'essere paragonato ad un qualunque galoppino o portavoce di bassa lega, e posso comprendere al limite chi, non conoscendomi affatto, possa temere un mio comportamento conforme ad un *cliché* cui alcune volte si è assistito; trovo, invece, incredibile che un tale pensiero possa mai essere nutrito da chi mi conosce.