

Un Dipartimento in equilibrio, una Comunità che cresce

Dalla candidatura al programma.

Nella lettera con cui, lo scorso 27 luglio, ho annunciato la mia intenzione di candidarmi alla direzione del BIOMETEC, ho voluto indicare non un programma già definito, ma alcune grandi sfide dalle quali avviare un confronto con l'intera Comunità dipartimentale. Avevo assunto, in quella occasione, un impegno preciso: **costruire insieme il nostro programma**, attraverso il dialogo con i Docenti, con il Personale tecnico-amministrativo, con le Studentesse e con gli Studenti del BIOMETEC. Da quel confronto nasce questo programma. Desidero ringraziare fin da subito le tante persone che hanno trovato il tempo per incontrarmi e per inviarmi i loro contributi in queste ultime torride giornate d'estate.

Le tre grandi sfide indicate nella lettera rimangono il punto di partenza: migliorare la qualità e la competitività della nostra ricerca, affrontando con determinazione le criticità emerse dalla recente VQR e l'imminente appuntamento con l'accreditamento ANVUR; ripensare ricerca e didattica nella stagione post-PNRR, rafforzando la nostra capacità di attrarre risorse competitive e il rapporto con il territorio; rendere più efficiente la nostra organizzazione, riducendo per quanto possibile il peso di procedure e adempimenti che sottraggono energie alle attività proprie dell'Università. Tre sfide che vanno collocate e affrontate all'interno di una cornice unitaria.

L'Università: un sistema complesso in equilibrio.

Ho sempre avuto, come tanti di noi, una visione olistica dell'Accademia. Ricerca, didattica e terza missione non sono compartimenti separati e non devono essere poste in competizione tra loro. Sono componenti di uno stesso sistema, ciascuna indispensabile al funzionamento delle altre. Una ricerca forte alimenta una didattica migliore. Una didattica di qualità forma le nuove generazioni di ricercatori e di professionisti. Una terza missione efficace trasferisce conoscenza alla società, al sistema sanitario, alla scuola, alle imprese e alle professioni e, nello stesso tempo, porta all'interno dell'Università nuove domande, nuovi bisogni e nuove opportunità di ricerca.

È un processo circolare, non una gerarchia. Nessuna di queste dimensioni può crescere stabilmente a discapito delle altre. La vera eccellenza accademica nasce dall'equilibrio tra tutte queste componenti.

Ma c'è un elemento senza il quale questo sistema non può esistere: **le persone**. Docenti, personale tecnico-amministrativo, dottorandi, specializzandi, contrattisti, studentesse e studenti non sono semplicemente coloro che realizzano le missioni del Dipartimento: **sono il Dipartimento!**

Il compito della *governance* sarà quindi quello di creare le condizioni affinché questo sistema possa funzionare in **equilibrio**, intervenendo quando una sua componente rischia di essere penalizzata e facendo in modo che risorse, opportunità e riconoscimento siano distribuiti secondo criteri trasparenti, condivisi e orientati alla crescita complessiva. Da questa visione discendono le linee e le iniziative contenute in questo programma.

1. Una governance partecipata e trasparente.

Il Dipartimento deve essere una comunità nella quale ciascuno possa conoscere le scelte, comprenderne le motivazioni e partecipare alla definizione delle strategie. La direzione dovrà essere innanzitutto un luogo di ascolto, coordinamento e servizio alla Comunità dipartimentale. Occorre rafforzare il ruolo degli organi collegiali, delle commissioni e dei gruppi di lavoro, evitando che le decisioni strategiche siano concentrate in pochi momenti o in poche persone. In questa prospettiva, è fondamentale valorizzare il ruolo della **Giunta di dipartimento**, correttamente intesa – nel rispetto dello Statuto di Ateneo – non come mero organo di supporto alla direzione, ma come luogo stabile di confronto, di coordinamento e di condivisione delle principali scelte strategiche da sottoporre al vaglio del Consiglio di dipartimento. Ai lavori della Giunta verranno invitati a partecipare i delegati

del direttore, i responsabili di sezione, i coordinatori dei Corsi di dottorato, i direttori delle Scuole di specializzazione e i presidenti dei Corsi di studio che fanno capo al Dipartimento. È inoltre importante garantire la presenza di un rappresentante per ciascun settore scientifico-disciplinare che non disponga in organico di un professore ordinario, affinché anche i settori meno rappresentati possano partecipare stabilmente al confronto e alla definizione delle scelte dipartimentali. L'obiettivo non è moltiplicare i livelli decisionali, ma creare un luogo nel quale le diverse anime del BIOMETEC possano incontrarsi con continuità, condividere informazioni, anticipare criticità e contribuire alla costruzione partecipata e trasparente delle strategie del Dipartimento.

2. Ricerca: creare le condizioni per competere.

La ricerca non è mai una spesa inutile. È un investimento sul futuro: sulle nuove generazioni, sulla salute, sull'innovazione, sulla capacità del nostro Paese di crescere e di essere competitivo. Le risorse disponibili potranno essere più o meno abbondanti e la stagione successiva al PNRR ci imporrà certamente di individuare nuove modalità di finanziamento e di utilizzare con ancora maggiore attenzione quelle a nostra disposizione. Ma esiste un punto sul quale voglio assumere un impegno chiaro. **Anche in presenza di risorse limitate, il BIOMETEC continuerà sempre a investire nella ricerca.**

Investire nella ricerca significa investire nelle persone che la realizzano, nei giovani, nelle infrastrutture, nelle tecnologie, nei laboratori e nella capacità dei nostri gruppi di competere per attrarre nuove risorse.

I risultati della recente VQR, che vedono il nostro Dipartimento fortemente penalizzato rispetto al passato, devono essere letti con attenzione e senza infingimenti, non per individuare responsabilità, ma per comprendere dove e come possiamo migliorare.

Da un'analisi più approfondita, che vada oltre la semplice lettura degli indicatori numerici ANVUR – rispetto ai quali, peraltro, non mi sembra siano state ancora sviluppate strategie dipartimentali organiche e adeguate – emerge come, nel quadriennio di riferimento della VQR, il nostro Dipartimento abbia effettivamente sottoperformato rispetto alle proprie potenzialità. Questa valutazione non si fonda soltanto sugli indicatori ANVUR, ma anche su dati bibliometrici più oggettivi: rispetto al quadriennio precedente, si osserva infatti, a livello dipartimentale, una riduzione del numero delle pubblicazioni, del numero delle citazioni e dell'*h-index* complessivi. Le cause di questo andamento sono certamente molteplici e sarebbe troppo lungo e complesso analizzarle singolarmente in questa sede. Riteniamo, tuttavia, che una delle principali criticità possa risiedere nel sistema finora utilizzato per il reclutamento e per gli avanzamenti di carriera, ancora eccessivamente orientato verso parametri quantitativi piuttosto che verso la qualità e l'impatto scientifico della produzione. Una delle priorità del prossimo quadriennio dovrà quindi essere l'individuazione di **criteri condivisi, trasparenti e progressivamente più attenti alla qualità**, capaci di accompagnare – senza stravolgere i criteri precedentemente adottati – un'evoluzione della nostra ricerca verso standard scientifici più elevati. E a tale ultimo scopo, sarà anche necessario promuovere maggiormente la partecipazione a bandi competitivi nazionali ed europei, rafforzare il supporto alla progettazione e favorire la costruzione di reti interdisciplinari interne al Dipartimento.

Uno dei principali ostacoli alla partecipazione ai grandi bandi competitivi è rappresentato dalla crescente complessità delle procedure amministrative. Al ricercatore viene oggi richiesto non soltanto di elaborare un'idea scientificamente competitiva, ma di orientarsi tra procedure, piattaforme, regole finanziarie e adempimenti burocratici nazionali ed europei sempre più complessi.

Col contributo di idee dei tanti colleghi con cui ho avuto il piacere di confrontarmi in questi giorni, dedicati alla definizione del presente programma, nonché alla luce delle esperienze maturate nella stagione del PNRR, è emersa la necessità di costituire – nel rispetto della normativa vigente – un albo, una lista qualificata di società e di professionisti specializzati nella progettazione e nella gestione di progetti di ricerca, che sappiano fornire supporto ai nostri ricercatori nella predisposizione delle proposte, prevedendo, in caso di finanziamento, il successivo affidamento a tali figure qualificate delle attività di supporto alla gestione economico-finanziaria del progetto nelle forme

consentite, alleggerendo così il carico di lavoro del nostro Ufficio progetti, anche nella fase di rendicontazione del finanziamento.

Particolare attenzione dovrà inoltre essere dedicata alla condivisione delle grandi infrastrutture scientifiche, alla manutenzione delle apparecchiature e alla programmazione degli investimenti, evitando duplicazioni e dispersione di risorse. L'obiettivo è trasformare sempre più il BIOMETEC in una **piattaforma scientifica integrata**, capace di mettere in relazione ricerca di base, ricerca traslazionale e ricerca clinica, per offrire ai propri ricercatori le condizioni migliori per potere competere su scala nazionale e internazionale.

3. Giovani ricercatori, sviluppo delle carriere e pari opportunità.

Un Dipartimento che non offre prospettive ai propri giovani perde progressivamente capacità scientifica, entusiasmo e futuro. Dottorandi, specializzandi, contrattisti, giovani ricercatori devono trovare nel BIOMETEC un ambiente capace di riconoscere il merito e favorire la crescita. La programmazione delle risorse dovrà tenere conto non soltanto delle esigenze immediate dei singoli settori, ma anche delle prospettive di crescita del Dipartimento nel medio e nel lungo periodo. Occorre costruire percorsi che favoriscano l'autonomia scientifica dei giovani, l'accesso alle infrastrutture, la mobilità internazionale, la partecipazione ai progetti e la possibilità di sviluppare nuove linee di ricerca. Il talento deve essere attratto, sostenuto e, quando possibile, trattenuto. I giovani non rappresentano semplicemente il futuro del Dipartimento: devono essere protagonisti del suo presente.

Con riferimento ai nostri colleghi più giovani, c'è poi un tema che ci sta particolarmente a cuore, e che è sempre più avvertito – anche dal Legislatore nazionale – in un momento di forte denatalità, e cioè quello di rendere concretamente compatibili lavoro e genitorialità, favorendo la parità di genere all'interno della nostra Comunità universitaria. Personalmente, ho avuto quest'anno il piacere di accompagnare nel loro percorso due nostre dottorande che sono diventate mamme di due bambini meravigliosi. Ebbene, è oggi necessario tradurre i principi condivisi, i buoni propositi, in azioni concrete nella vita quotidiana del nostro Dipartimento, affinché diventare genitori non debba necessariamente significare sacrificare le proprie aspirazioni di studio, scientifiche e professionali. Per questa ragione, sfruttando anche gli spazi che potranno rendersi disponibili nel corso del prossimo quadriennio a seguito dei pensionamenti, vogliamo istituire all'interno della Torre Biologica una **“Stanza Rosa”**, uno spazio accogliente, riservato e adeguatamente attrezzato, nel quale le mamme (studentesse, colleghe del personale tecnico-amministrativo e della docenza, dottorande, specializzande, contrattiste) possano allattare il proprio bambino e provvedere alle esigenze connesse all'allattamento in condizioni di tranquillità e dignità.

Sempre allo scopo di favorire una migliore conciliazione vita/lavoro, il nostro Dipartimento può e deve farsi carico di sollecitare il vertice di Ateneo affinché, come previsto nel programma rettorale, sia ripristinata una misura già sperimentata una decina di anni fa, denominata **“Buono Asilo”**: un contributo economico a favore di tutti/e i/le lavoratori/lavoratrici del nostro Ateneo a copertura delle spese che sono chiamati a sostenere per iscrivere i propri figli presso un asilo nido o una scuola dell'infanzia.

Non si tratta di gesti simbolici, bensì di misure concrete di *welfare* dipartimentale. Anche da queste scelte, apparentemente piccole ma profondamente concrete, si misura la qualità di una Comunità dipartimentale.

4. Reclutamento e programmazione delle risorse.

La programmazione del personale rappresenta una delle responsabilità più delicate della *governance* dipartimentale.

Le decisioni dovranno essere fondate su criteri preventivamente definiti, trasparenti e condivisi, che tengano conto in maniera equilibrata della qualità della ricerca, delle esigenze didattiche, delle necessità assistenziali ove presenti, della sostenibilità dei settori e degli obiettivi strategici del Dipartimento. Allo stesso tempo, dovrà essere posta particolare attenzione alla tutela dei settori scientifico-disciplinari che oggi risultano minoritari e privi di una figura di riferimento nel ruolo di

professore ordinario, evitando così squilibri strutturali che nel tempo rischierebbero di indebolire la pluralità scientifica del BIOMETEC.

È necessario superare una logica esclusivamente emergenziale e costruire una **programmazione pluriennale**, capace di indicare con chiarezza le priorità e di ridurre conflittualità. In questo quadro, non va trascurato che la recente riforma del reclutamento universitario (legge n. 129/2026, cd. legge Bernini) introdurrà negli atenei, per le procedure relative alle chiamate di professori di prima e di seconda fascia, una compresenza di profili differenti: da un lato, i colleghi già in possesso dell'abilitazione scientifica nazionale secondo il sistema attuale (che *“si ritengono comunque in possesso dei requisiti di produttività e qualificazione scientifica ... per le funzioni e il gruppo scientifico-disciplinare di riferimento, fino al termine di validità dell'abilitazione medesima”*: art. 3, comma 3); dall'altro, coloro che, pur non avendo conseguito l'ASN, risulteranno in *“possesso di specifici requisiti di produttività e di qualificazione scientifica, distinti per le funzioni di professore di prima e di seconda fascia, individuati, per ciascun gruppo scientifico-disciplinare, con decreto del Ministro, su proposta dell'ANVUR, sentito il CUN”* (art. 1, comma 1). Sarà quindi necessario costruire un modello di gestione del reclutamento capace di fare coesistere in modo armonico questi due gruppi di docenti. In questa prospettiva, dovremo sapere utilizzare al meglio le risorse che il Ministero continuerà a destinare al sistema degli abilitati secondo il precedente regime, evitando dispersioni e massimizzandone l'impatto strategico per il Dipartimento. Ciò andrà fatto, in particolare, utilizzando (finché sarà in vigore, al momento fino al 31.12.2026, ma un'ulteriore proroga è assai probabile e già, infatti, tra gli addetti ai lavori, se ne parla diffusamente) la procedura speciale (analoga al *tenure track*) di cui all'art. 24, comma 6, della legge Gelmini. Ai sensi dell'art. 3, comma 5, della legge Bernini, infatti, tale procedura è riservata soltanto ai colleghi in possesso di ASN.

Ma non di soli professori vive l'Accademia. Nell'ambito della programmazione pluriennale che andremo a confezionare, il Dipartimento dovrà tenere conto, trovando il giusto equilibrio, anche delle aspettative di immissione in ruolo dei precari della ricerca. E ciò vale per i tanti RTDa, ampiamente impegnati, anche in quanto docenti di riferimento, nell'attività didattica a sostegno dei corsi di studio che fanno capo al Dipartimento, RTDa che oggi si attendono un passaggio a RTT o, per lo meno, una proroga dei propri contratti. Ma vale anche per i contrattisti, in particolare per quelli post-doc, la cui esperienza scientifica non va dispersa, soprattutto in quei settori scientifico-disciplinari che non hanno avuto accesso al PNRR, ma che risultano strategici per il Dipartimento e per i suoi corsi di studio. E vale, infine, per i tecnologi a tempo determinato, il cui supporto tecnico e amministrativo alle attività di ricerca è già stato proficuamente sperimentato presso il nostro Dipartimento, per i quali va immaginato anche un eventuale sbocco occupazionale quali tecnologi a tempo indeterminato, per lo svolgimento di attività professionali e gestionali di supporto e di coordinamento della ricerca, di promozione del processo di trasferimento tecnologico, di progettazione e di gestione delle infrastrutture.

5. Didattica: qualità, innovazione e attenzione agli studenti.

Il BIOMETEC svolge un ruolo centrale nella formazione degli studenti dell'Ateneo. La qualità della didattica deve quindi rappresentare una priorità pari a quella della ricerca. Come già detto, ricerca e didattica non sono attività concorrenti: la buona ricerca rende migliore la didattica e la buona didattica alimenta la ricerca. Non trasmettiamo soltanto conoscenze già consolidate: con un approccio 'esperienziale', produciamo nuova conoscenza e la trasferiamo quotidianamente agli studenti, aggiornando continuamente contenuti, metodi e prospettive. Il nostro valore aggiunto sta proprio nel fatto che chi insegna è anche coinvolto nella produzione scientifica, nel confronto internazionale, nell'innovazione e nella costruzione del sapere. Occorre allora sostenere l'innovazione delle metodologie didattiche, l'impiego delle tecnologie digitali e della simulazione, il miglioramento dei laboratori didattici e una maggiore integrazione tra formazione teorica, attività sperimentale e, laddove prevista, attività clinico-assistenziale. Occorre, altresì, prevedere una quota di budget dipartimentale riservata a ciascun corso di studio facente capo al Dipartimento. Particolare attenzione dovrà essere dedicata alla sostenibilità dei carichi didattici e alla distribuzione equilibrata degli

impegni. La qualità della formazione deve diventare uno degli indicatori attraverso cui misurare concretamente il successo del Dipartimento e la sua capacità di prestare massima attenzione ai bisogni degli studenti. Ciò, anche attraverso un potenziamento, a supporto dell'attività di competenza dell'Ateneo, di una nostra azione di **orientamento** (in entrata, *in itinere*, in uscita), che impone una maggiore attenzione di tutti noi nell'intensificare i rapporti con il territorio e con il mondo della scuola, unitamente allo sviluppo di servizi dipartimentali di **counseling** psicologico – anche in questo caso complementari a quelli di competenza dell'Ateneo – da prevedere per i nostri studenti e da estendere a tutte le persone della Comunità dipartimentale che abbiano bisogno di ascolto e di supporto.

6. Infrastrutture, laboratori e spazi.

Non possono esistere ricerca e didattica di qualità senza laboratori efficienti, infrastrutture moderne e spazi adeguati. È necessario realizzare una ricognizione sistematica degli spazi e del complessivo patrimonio infrastrutturale del Dipartimento, individuando criticità, priorità di intervento e possibilità di razionalizzazione. L'attribuzione degli spazi dovrà avvenire sulla base di criteri chiari e verificabili, tenendo conto delle attività scientifiche, didattiche e istituzionali effettivamente svolte e delle prospettive di sviluppo. Le grandi attrezzature dovranno essere sempre più considerate **patrimonio comune del Dipartimento** e utilizzate secondo modalità che ne garantiscano accessibilità, sostenibilità e massima produttività scientifica. Dovremo a tale scopo sviluppare una visione dipartimentale delle infrastrutture, capace di superare, quando possibile, la logica della singola apparecchiatura appartenente al singolo gruppo.

7. Il ruolo fondamentale del personale tecnico-amministrativo e la necessaria semplificazione delle procedure.

Nella lettera dello scorso 27 luglio, ho voluto dedicare particolare attenzione al personale tecnico-amministrativo. Lo ribadisco qui, con ancora maggiore convinzione, certo di esprimere un sentimento comune ai colleghi della docenza e ai nostri studenti: **il nostro Dipartimento può funzionare bene se può avvalersi del contributo fondamentale di un PTA competente, motivato e adeguatamente valorizzato**. Il crescente carico burocratico che grava sulle strutture universitarie rende necessario migliorare l'organizzazione dei processi interni, definire con maggiore chiarezza responsabilità e procedure e investire nella formazione del personale. La componente tecnico-amministrativa dovrà essere coinvolta nella costruzione dei nuovi modelli organizzativi e non essere considerata soltanto destinataria delle decisioni. Occorrerà inoltre rappresentare con forza agli organi di Ateneo non soltanto la necessità di colmare le lacune in atto esistenti nell'organico dipartimentale del PTA, in particolare per ciò che concerne gli uffici didattici, ma anche e soprattutto le esigenze del nostro personale, per sostenere ogni iniziativa che possa migliorarne condizioni e organizzazione del lavoro. E ciò, a partire dalla **semplificazione dei processi**, che significa liberare tempo per la ricerca, la didattica e l'innovazione. A tale scopo, occorre fare del BIOMETEC un **dipartimento pilota dell'Ateneo**, anche sul terreno dell'innovazione e della semplificazione amministrativa.

Quanto appena detto vale, in particolare, per il necessario **efficientamento delle procedure di acquisto**. Attualmente, l'acquisizione di beni e servizi necessari alla ricerca e alla didattica richiede frequentemente il coinvolgimento di diversi uffici e una successione di adempimenti che determina tempi di attesa non sempre compatibili con le esigenze della ricerca scientifica contemporanea. Per un laboratorio, potere acquistare rapidamente un reagente, un materiale di consumo, un componente, un software o un servizio non è una semplice questione amministrativa. Nel pieno rispetto della normativa vigente e dei necessari principi di trasparenza e controllo della spesa, dovremo utilizzare tutte le possibilità che l'attuale quadro normativo già mette a nostra disposizione per rendere più efficienti questi processi. In occasione dei recenti incontri pre-elettorali, ho avuto modo di constatare che è opinione diffusa quella di ripristinare l'utilizzo sistematico delle **carte di credito dipartimentali**, con limiti, procedure di utilizzo e sistemi di rendicontazione chiaramente definiti, per tutte quelle spese per le quali la normativa ne consenta l'impiego. La carta di credito

dipartimentale può rappresentare uno strumento particolarmente utile per alcune tipologie di acquisti e servizi, soprattutto quando ci si confronta con fornitori internazionali. Particolare rilevanza assume, in questo contesto, il pagamento delle **spese connesse alle pubblicazioni scientifiche**, comprese le *Article Processing Charges* e gli altri servizi editoriali richiesti dagli editori internazionali. Parallelamente, dovrà essere incentivato e reso sistematico, ogniqualvolta la normativa lo consenta, il **ricorso al mercato elettronico e agli strumenti digitali di acquisto**, sfruttando pienamente procedure che possono consentire di ridurre i passaggi amministrativi e di abbreviare significativamente i tempi di approvvigionamento.

Come già accennato, la revisione delle procedure dovrà essere costruita insieme ai colleghi del personale tecnico-amministrativo. Il PTA non è la causa delle complessità amministrative: molto spesso ne rappresenta, insieme ai ricercatori, la prima vittima. Chi quotidianamente gestisce acquisti, progetti, missioni e rendicontazioni possiede una conoscenza delle criticità delle procedure che deve diventare parte della soluzione.

8. Internazionalizzazione.

Il BIOMETEC ha la necessità di rafforzare ulteriormente la propria presenza internazionale. Per dirla con l'amico **Stefano Paleari**, già rettore dell'Università di Bergamo e presidente della CRUI, la capacità di un sistema di attrarre capitale umano qualificato dall'estero rappresenta uno degli elementi attraverso cui può essere letto il suo livello di sviluppo socio-economico. È una prospettiva particolarmente importante anche per l'Università. L'internazionalizzazione non può essere misurata soltanto contando il numero di studenti o di ricercatori stranieri che transitano nelle nostre strutture: dobbiamo interrogarci sulla nostra capacità di attrarre talenti, offrire loro opportunità e creare le condizioni perché possano contribuire stabilmente alla produzione di conoscenza, innovazione e, in ultima analisi, ricchezza per il territorio. La vera sfida consiste allora nel trasformare l'internazionalizzazione in **capacità di attrazione e di retention del capitale umano**, facendo sì che almeno una parte delle persone che scelgono il nostro Ateneo trovi qui le condizioni scientifiche, professionali e personali per costruire il proprio futuro.

Il BIOMETEC dovrà quindi avere l'ambizione non soltanto di mandare i propri giovani nei migliori laboratori del mondo – esperienza che continueremo certamente a favorire – ma anche di diventare un luogo nel quale i migliori giovani provenienti da altri Paesi desiderino venire a studiare, fare ricerca e, quando possibile, rimanere.

In questo contesto, occorre incentivare collaborazioni strutturate con università e centri di ricerca stranieri (sull'esempio della gratificante esperienza condotta con la Cina per il corso di laurea in Scienze motorie), programmi di mobilità, dottorati in collaborazione internazionale, *visiting scientists* e partecipazione a *network* scientifici, creando le migliori condizioni per rendere il nostro Dipartimento attrattivo per studenti, dottorandi e ricercatori provenienti dall'estero. L'internazionalizzazione deve diventare parte integrante della strategia dipartimentale e non essere lasciata esclusivamente all'iniziativa, pur lodevole, dei singoli gruppi.

9. Terza missione, innovazione e rapporto con il territorio.

Nella stagione post-PNRR, il rapporto tra Università e Società diventerà ancora più importante. Le competenze presenti nel BIOMETEC hanno un potenziale straordinario di trasferimento verso il sistema sanitario, produttivo e sociale. Il Dipartimento dovrà e saprà rafforzare i rapporti con il mondo della scuola, con le imprese, con le professioni, con le istituzioni sanitarie, con gli enti pubblici, con le fondazioni – a partire da quelle costituite nell'ambito del PNRR – e con gli altri attori del territorio, mantenendo sempre l'indipendenza e il rigore propri dell'istituzione universitaria. Brevetti, spin-off, studi clinici (ma anche la divulgazione presso gli alunni delle scuole e i *club services* della cultura della salute e della prevenzione, a partire dalla promozione delle attività motorie, dell'educazione alimentare e dei corretti stili di vita), attività conto terzi, formazione avanzata, *public engagement* e divulgazione scientifica (a partire dalla valorizzazione, anche e soprattutto presso le scuole, del nostro Museo di Biologia e Anatomia umana "Lorenzo Bianchi", parte integrante del Sistema

Museale di Ateneo) nonché la costruzione condivisa di una più adeguata offerta didattica di terzo livello (master, anzitutto), possono rappresentare non soltanto strumenti di impatto sociale, ma anche opportunità di crescita e nuove risorse per il Dipartimento. La terza missione non deve essere considerata un'attività accessoria e va opportunamente valorizzata nei nostri criteri dipartimentali per il reclutamento e l'avanzamento di carriera.

10. Comunicare il BIOMETEC e conoscere il BIOMETEC.

La qualità di un Dipartimento non può essere disgiunta dalla capacità di comunicarne il valore. Il BIOMETEC produce quotidianamente ricerca, formazione, innovazione e iniziative di grande rilevanza scientifica e sociale. Perché questo patrimonio possa contribuire pienamente alla reputazione e all'attrattività del Dipartimento, è necessario che venga comunicato in maniera professionale, continuativa e attraverso tutti gli strumenti oggi disponibili. Non si tratta semplicemente di essere maggiormente presenti sui *social media* o sul *web* (anche in lingua inglese). La comunicazione scientifica e istituzionale è oggi un'attività specialistica e rappresenta un vero strumento strategico di reputazione, attrattività e posizionamento del Dipartimento.

In sostanza, non è sufficiente produrre buona scienza e buona didattica: bisogna anche essere capaci di comunicarle correttamente. I risultati devono essere presentati con rigore, evitando semplificazioni improprie, ma allo stesso tempo utilizzando un linguaggio che consenta alla società e agli organi di informazione di comprenderne significato, limiti e possibili ricadute. A questo scopo, un suggerimento espresso da tanti colleghi è quello di sostenere un investimento economico annuale, relativamente modesto, per avvalerci di **un professionista della comunicazione**, che curi stabilmente i rapporti con gli organi di informazione, affiancando i ricercatori nella comunicazione esterna.

Comunicare meglio verso l'esterno deve però accompagnarsi alla capacità di comunicare meglio tra di noi. Per questa ragione, è desiderio comune quello di ripristinare un appuntamento annuale dedicato all'intera Comunità dipartimentale: il **BIOMETEC Department Day**. Tenendo conto delle limitate risorse economiche disponibili, l'incontro potrà essere organizzato negli spazi della Torre Biologica, dimostrando così che per creare occasioni di confronto scientifico di qualità non sono necessariamente indispensabili grandi investimenti. Il *Department Day* dovrà essere soprattutto una giornata dedicata ai nostri giovani. Dottorandi, specializzandi, contrattisti e giovani ricercatori avranno l'opportunità di presentare e discutere i propri risultati scientifici, confrontandosi con colleghi appartenenti ad ambiti disciplinari differenti. Servirà a tutti noi per conoscere meglio il BIOMETEC. Conoscere ciò che viene studiato nei laboratori vicini ai nostri, scoprire competenze delle quali talvolta ignoriamo l'esistenza, mettere in relazione metodologie, tecnologie e domande scientifiche differenti può generare nuove idee e nuove progettualità, facendo emergere possibili sinergie tra gruppi e discipline e contribuendo alla nascita di progetti scientifici condivisi.

E sempre in materia di trasparenza e di comunicazione, per parte mia assumo anche questi due impegni particolari: da un canto, seguendo l'esempio di altri direttori di Dipartimento, quello di riferire, puntualmente e via e-mail, quanto accaduto e deciso nel contesto di riunioni di Ateneo (a partire dalle adunanze del Senato accademico) alle quali sarò chiamato a partecipare in qualità di rappresentante eletto del nostro Dipartimento; dall'altro, nel rispetto di quanto praticato negli Enti pubblici più efficienti e trasparenti, quello di presentare all'intera Comunità dipartimentale, riunita in assemblea, una relazione annuale sullo stato di attuazione del programma.

11. Assicurazione della Qualità: rendere operativa la Commissione Qualità del Dipartimento.

Il BIOMETEC dispone già di una **Commissione Qualità**, ma è necessario riconoscere che, fino a oggi, questo organismo non è riuscito a svolgere in maniera strutturata e continuativa il ruolo che dovrebbe avere nella vita del Dipartimento. Questa criticità assume particolare rilevanza anche in vista della prossima visita di accreditamento ANVUR secondo il modello AVA3. Ad oggi, infatti, manca una traccia documentale organica e continuativa che consenta di dimostrare non soltanto le numerose attività che il Dipartimento svolge, ma soprattutto i processi attraverso i quali esse vengono

programmate, monitorate, riesaminate e, quando necessario, migliorate. Non possiamo arrivare alla fase di caricamento della documentazione sulla piattaforma CINECA cercando di ricostruire oggi ciò che avremmo dovuto documentare nel corso degli anni.

La priorità non sarà quindi creare un nuovo organismo, ma rendere realmente operativa la Commissione Qualità esistente, ridefinendone con chiarezza responsabilità, modalità di funzionamento e obiettivi, prevedendo riunioni periodiche, verbali, monitoraggio delle azioni intraprese e un raccordo stabile con la Direzione, il Consiglio di Dipartimento, i Corsi di Studio, i Dottorati, le Scuole di Specializzazione, le Sezioni intradipartimentali e il Personale tecnico-amministrativo. Non si tratta di aumentare la quantità di documenti prodotti, ma di costruire una **cultura dipartimentale della qualità**, nella quale programmazione, monitoraggio, riesame e miglioramento diventino parte ordinaria del nostro modo di lavorare e lascino sempre una chiara evidenza documentale.

12. Un nuovo patto per il BIOMETEC.

Il futuro del BIOMETEC non dipenderà da una sola persona, né da una singola componente. Dipenderà dalla capacità di mettere insieme competenze, esperienze e visioni differenti attorno a un progetto comune. La Direzione che immagino dovrà essere autorevole nelle decisioni ma aperta nel confronto, ambiziosa negli obiettivi ma concreta nella loro realizzazione, capace di rappresentare con forza il Dipartimento negli organi di Ateneo e all'esterno e, allo stesso tempo, presente nella vita quotidiana della sua Comunità. Lo ripeto: il compito della *governance* sarà quindi quello di creare le condizioni affinché questo sistema possa funzionare in **equilibrio**, intervenendo quando una sua componente rischia di essere penalizzata e facendo in modo che risorse, opportunità e riconoscimento siano distribuiti secondo criteri trasparenti, condivisi e orientati alla crescita complessiva.

Un equilibrio che non significa immobilità, ma capacità di reagire al cambiamento, di evolvere, di migliorare. Un equilibrio tra ricerca, didattica e terza missione. Un equilibrio tra esperienza e nuove generazioni. Un equilibrio tra le diverse anime scientifiche del nostro Dipartimento. Un equilibrio tra ambizione individuale e crescita collettiva.

E perché questo disegno possa davvero realizzarsi, nonché per rilanciare il nostro Dipartimento (ivi compresi i corsi di studio di Ragusa e di Troina) nel panorama di Ateneo, locale, nazionale e internazionale, ciascuno di noi dovrà sentirsi parte attiva della sua costruzione. Perché il BIOMETEC che immaginiamo non potrà essere costruito da un Direttore, da una Giunta o da una singola componente: potrà nascere soltanto dal contributo, dalla responsabilità e dal senso di appartenenza di ciascuno di noi.

Nel rinnovare i miei più sentiti ringraziamenti a tutti coloro che hanno voluto fornire il loro fattivo e generoso contributo all'elaborazione di questo programma, saluto tutti con viva cordialità.

Un affettuoso abbraccio!

Catania, 18 agosto 2026

Giovanni Li Volti