



Università degli Studi di Cagliari

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI

Prof. Rinaldo Brau

Cagliari, 4 giugno 2021

ai Componenti del Consiglio del Dipartimento di
Scienze Economiche ed Aziendali,

ho riassunto nelle pagine seguenti alcuni punti essenziali attraverso i quali mi appresto a chiedere il vostro consenso e sostegno alla mia candidatura alla Direzione del Dipartimento per i prossimi tre anni.

Soffermarsi sulla definizione di punti specifici non è probabilmente il modo migliore per elaborare un programma organico, e confido di ricevere la vostra comprensione rispetto a questa manchevolezza. Spero anche di ottenerla rispetto alle limitate interlocuzioni che ho finora avuto con molti di voi, in questo periodo di intensa attività didattica. Al contempo, ringrazio tutti per i consigli richiesti e non richiesti ricevuti o che arriveranno.

Sono inoltre consapevole di aver trascurato molti elementi e funzioni importanti. Nel rapportarmi ad una serie di aspetti operativi spero tuttavia di aver dato corpo a tre concetti di carattere generale che mi hanno guidato nella decisione di propormi: continuità, condivisione, soddisfazione.

La **continuità** discende dal fatto che il mio contributo al Dipartimento nella veste di Vicedirettore, e prima ancora di componente della Giunta, è stato svolto condividendo le scelte strategiche e le azioni operative che hanno caratterizzato la vita della nostra comunità negli ultimi anni. Sono consapevole della sfida che a cui sarò chiamato nel caso mi esprimiate il vostro consenso, ma prevale la voglia di portare avanti quanto di buono è già stato intrapreso.

La **condivisione** è fondamentale in un Dipartimento a molte voci e, per fortuna, talenti: per ambiti di ricerca, specializzazione nelle attività di valorizzazione dei nostri percorsi didattici, rapporti con il territorio. L'opinione e le idee di un Direttore sono per forza di cose solo un piccolo tassello nella costruzione di un percorso di lavoro efficace e realizzabile. Stesso discorso per quanto riguarda le attività da svolgere: c'è così tanto da fare che solo l'impegno simultaneo da parte di decine di persone può portarci a consolidare i risultati acquisiti e a crescere.

La **soddisfazione** è motivata da molti aspetti. Siamo un Dipartimento forte e in crescita in termini di attrattività dei nostri corsi di studio rispetto alla domanda di alta formazione espressa dal nostro territorio. Stiamo gestendo con efficacia e lungimiranza le risorse del Progetto di Sviluppo del Dipartimento di Eccellenza ottenute a riconoscimento del posizionamento delle nostre attività di ricerca nel contesto nazionale. Abbiamo mostrato al resto dell'Ateneo e all'ANVUR di essere i più bravi anche quando si tratta di orientare le nostre strutture e procedure organizzative ai dettami talvolta discutibili della normativa ministeriale in materia di accreditamento delle sedi universitarie. Siamo capofila in Ateneo nella richiesta di potenziare il protagonismo dei dipartimenti nella vita complessiva della nostra università. Incidentalmente, nell'ultimo decennio nessun altro dipartimento ha contribuito in misura pari alla nostra ai vari organi d'Ateneo con alcuni dei suoi componenti.

Per comodità, nelle pagine seguenti ho provato a classificare alcuni punti essenziali che vorrei caratterizzassero il prossimo triennio negli ambiti Ricerca, Didattica, Modus operandi, Scelte operative e servizi amministrativi. Grazie a tutti voi per l'attenzione e la pazienza che mi manifesterete nel leggerle.



ATTIVITÀ DI RICERCA:

I. Essendo l'ambito in cui ciascuno di noi esprime in misura maggiore la propria autonomia, le funzioni principali che attribuisco al ruolo di Direttore sono quelle di stimolo e di sostegno. In ragione di ciò, in continuità con le scelte degli ultimi mandati, penso sia fondamentale confermare la scelta di vincolare una quota del nostro budget annuale al finanziamento di convegni e seminari organizzati dai ricercatori del Dipartimento. Stesso discorso per quanto riguarda la “dotazione di ricerca in ingresso” prevista per i nuovi reclutati nel nostro corpo docente.

L'organizzazione delle iniziative a carattere scientifico è spesso un punto debole che scoraggia le persone. Nei limiti della normativa, ma in confronto dialettico con i diversi interlocutori in Ateneo, mi impegnerò nel rendere percorribile il ricorso a procedure di esternalizzazione, per alleggerire gli organizzatori da oneri impropri. Anche il supporto alla progettazione, per i programmi europei e in generale per quelli ad ampio budget, andrà organizzato e potenziato, valorizzando le risorse tecnico-amministrative acquisite dal Dipartimento e prevedendo una gestione accorta e trasparente delle possibili code.

II. L'interlocuzione con alcuni di voi mi ha tuttavia ricordato che la ricerca si nutre anche di aspetti immateriali. Un Direttore non può imporre le interazioni sociali, ma dovrà facilitare l'istituzionalizzazione di iniziative occasionali o a carattere ricorrente in cui confrontarsi internamente sui progetti e sugli esiti delle ricerche attualmente in corso.

III. Riconoscibilità e peculiarità delle nostre attività di ricerca nelle interlocuzioni a livello d'Ateneo. Durante il sessennio appena concluso ho talvolta percepito un'attenzione non sufficiente rispetto alle complessità del mondo dei “non bibliometrici”. L'architettura e le regole operative dei bandi della Fondazione di Sardegna sono emblematici di queste problematiche. Ritengo che i problemi nascano soprattutto a causa della mancata conoscenza dei diversi modi di fare e pubblicare le ricerche. Per ovviare a ciò, il modo migliore mi pare quello di disporre di un organismo quale la Consulta della Ricerca, della cui (re-)istituzione mi farò portavoce nelle interlocuzioni a livello d'Ateneo.

IV. Aggiornamento dei criteri di ripartizione dei finanziamenti per la ricerca provenienti dall'Ateneo e rinnovo della Commissione Ricerca. Dopo parecchi anni, le nostre regole necessitano di una manutenzione straordinaria, alla luce in particolare dei criteri definiti in occasione dell'ultima VQR dai GEV delle nostre tre aree di riferimento [12, 13A, 13B]. Preliminarmente, è opportuno che un gruppo ristretto di lavoro proceda all'elaborazione di una proposta di nuovi criteri da sottoporre da discutere e approvare in Consiglio. A seguire, il rinnovo della Commissione, orientato a criteri di rappresentatività delle varie aree e ruoli e di alternanza nelle funzioni che i componenti del Dipartimento sono chiamati a svolgere.

V. Completamento del progetto del Dipartimento di Eccellenza. In vista dell'ultimo anno, e del possibile utilizzo dei fondi ricevuti oltre la data di scadenza formale del finanziamento, ritengo necessario definire entro metà ottobre tutte le attività residue, in coerenza con il bilancio delle risorse già utilizzate.

VI. Dottorato. Alcune scelte strategiche del PNRR lasciano prevedere importanti novità. Una è quella che vede il rafforzamento dei finanziamenti, e potenzialmente delle borse. In congruenza con i principali dottorati italiani, in questo caso vorrei invitare il Consiglio a riflettere sulla possibilità di portare la durata del nostro percorso a 4 anni (della cui utilità sono personalmente convinto), anziché semplicemente aumentare il numero delle borse. Va inoltre ricordato che, a livello normativo, è in discussione la liberalizzazione della costituzione di dottorati “tematici” consorziati, riducendo a 1 unità il numero di borse necessarie. Occorre essere aperti a questa prospettiva. Qualora essa ci lasci intravedere la possibilità di offrire una formazione più robusta alle ragazze e ai ragazzi che si affacciano con entusiasmo ad un mondo della ricerca sempre più competitivo e orientato alla mobilità delle carriere.



ATTIVITA' DIDATTICA E RELAZIONE CON IL TERRITORIO

I. In questo ambito vorrei partire dal completamento della distinzione dei ruoli fra Dipartimento e Facoltà su cui la Direzione uscente e la “nostra” Presidenza di Facoltà hanno lavorato in maniera incessante negli ultimi tre anni, facendo da apripista in Ateneo. In viale Fra Ignazio i progressi sono importanti. Basti pensare all'attività amministrativa connessa ai tirocini. I servizi ulteriormente da mantenere in capo alla Facoltà sono quelli della gestione delle aule e degli spazi comuni, della predisposizione dei calendari, dei test obbligatori d'accesso (sempre più in modalità online).

II. Avendo chiarito quali sono i servizi da affidare alla struttura di raccordo, il nostro Dipartimento è titolato a chiedere che gli sia pienamente riconosciuta, di comune accordo con Giurisprudenza e Scienze Politiche e Sociali, la responsabilità dei servizi di ausilio all'organizzazione e al monitoraggio delle attività didattiche.

A scanso di equivoci, considero necessario opporsi all'incremento di risorse umane in capo alla Facoltà. La recente esperienza di collocamento di personale aggiuntivo con incarichi in ambito di orientamento è stato un esempio di complicazione e di inefficienza. Il nuovo personale su cui l'Ateneo sta investendo deve essere in capo al Dipartimento.

Nella misura in cui avranno successo le richieste dei tre dipartimenti circa la ricollocazione al loro interno del personale con compiti inerenti alla didattica e delle relative attribuzioni, è auspicabile la costituzione di un Ufficio di Segreteria dei CdS in seno al Dipartimento, che si rapporti con la Segreteria Studenti e con i servizi di Facoltà.

III. L'esperienza di 6 anni da Coordinatore di Corso di Studi e il dialogo con le colleghe e i colleghi che hanno svolto le stesse funzioni mi rendono consapevole della necessità di ridurre drasticamente il carico amministrativo in carico alla figura del Coordinatore. Indipendentemente dall'auspicabile riorganizzazione di cui al punto precedente, e sfruttando appieno la presenza di diritto dei Coordinatori in seno alla Giunta, va portata in capo al Dipartimento l'organizzazione di attività routinarie quali la gestione delle regole e dei test d'accesso ai corsi triennali, e di attività strategiche quali l'orientamento in ingresso e l'analisi delle cause delle criticità dei percorsi formativi (es., origine degli studenti, specifiche difficoltà in itinere, rapporti con le scuole secondarie superiori, etc.). E' opportuno dotarsi di delegati e di commissioni ad hoc. L'esempio da seguire deve essere quello della Commissione Internazionalizzazione, che meritoriamente svolge un ruolo trasversale a quello dei CdS oramai da parecchi anni, anche se purtroppo non pienamente riconosciuto dalle regole d'Ateneo e conseguentemente non adeguatamente supportato sul lato amministrativo.

Inoltre, è opportuno creare un filtro tra il Coordinatore e lo stillicidio di richieste perentorie di natura omogenea che arrivano dai vari organi e uffici, reindirizzandolo alla Direzione di Dipartimento. Nello stesso spirito, va rafforzato il ruolo di coordinamento del Dipartimento nella gestione delle risorse finanziarie [c.d. “Fondi ex art. 5”] e umane [c.d. “Tutor D.M”].

Anche in una situazione di regole d'Ateneo costanti, per l'assistenza ai Coordinatori e alle Commissioni dipartimentali andrà sfruttata al massimo l'autonomia organizzativa e finanziaria attualmente assegnata al Dipartimento. Ciò sia in forma di incarichi di lavoro autonomo per esigenze occasionali, sia ad esempio mediante l'attivazione di percorsi di tirocinio formalmente in capo al Dipartimento che possano svolgere attività ricollegate all'organizzazione delle attività didattiche sia quelle.

IV. La revisione dello Statuto d'Ateneo ha meritoriamente assicurato la presenza delle rappresentanze studentesche in Consiglio. Dato il carattere di novità, il ruolo effettivo dei rappresentanti può essere potenziato, a partire dalla calendarizzazione ufficiale di incontri semestrali con il Direttore e il Vicedirettore durante i quali discutere dei progetti di intervento sulle attività didattiche in atto e raccogliere le istanze da portare all'attenzione della Giunta e del Consiglio.

V. Ho prioritariamente menzionato questi aspetti operativi perché sento l'urgenza di portare avanti il percorso di efficientamento promosso in questi anni: riducendo il carico routinario, diventa più piacevole e produttivo il nostro contributo di natura strategica. In questo ambito mi candido ad assumere un ruolo di stimolo e facilitazione rispetto all'autonoma elaborazione dei SSD, dei Macrosettori Concorsuali e dei Consigli di Corso. Ciò premesso, gli aspetti su cui mi auguro di poter “stressare” le varie componenti saranno certamente i seguenti:



- a) Manutenzione degli attuali ordinamenti didattici nell'ottica dell'internazionalizzazione e dell'ampliamento dei contenuti didattici. La fine del blocco del turn-over ci permetterà gradualmente di arricchire l'offerta dei nostri corsi di studio con esami e attività formative a scelta, attraenti per i nostri studenti e utili alla finalizzazione di progetti di *double degree* qualora impartiti in lingua inglese. E' necessario capire quanto lontano spingerci, ma è opportuno farlo presto.
- b) iniziative volte all'allargamento dell'offerta. Parlo nuovamente dei *double degree*, ma vorrei ad esempio capire se è giunto il momento di rendere ufficiali gli indirizzi di fatto già presenti in Economia e Finanza, oppure se ci sono gli spazi e le opportunità per una nuova laurea magistrale in LM77 completamente in Inglese.
- c) la didattica del Dipartimento in epoca post-Covid19: per essere pronti a raccordarci con le iniziative d'Ateneo e svolgere un ruolo di apripista, promuoverò la costituzione di un gruppo di lavoro su forme giuridiche e modalità operative con cui fornire servizi di didattica a distanza in maniera sistematica e aggiuntiva rispetto alla didattica tradizionale.
- d) Intercettazione della domanda di formazione derivante dalle classi di concorso delle scuole secondarie. Mi consta che i nostri percorsi di studio non siano idonei all'ingresso nella classe di concorso "Economia e Diritto". Per non lasciare che tutto sia lasciato all'auto-organizzazione da parte dei singoli studenti possiamo trarre ispirazione da quanto fanno in altri atenei e studiare dei percorsi ad hoc, tendenzialmente in raccordo con gli altri dipartimenti della Facoltà.
- e) Oltre le lauree magistrali? Vorrei capire insieme a tutti se (forti di dieci anni di esperienze di implementazione della Legge Gelmini sul territorio nazionale), possa avere senso promuovere progetti di tipo Business School, auspicabilmente di livello regionale, che possano fornire all'interno della stessa cornice organizzativa dei master professionalizzanti, ed in tal caso sostenere un "nocciolo duro" di docenti interessati ad essere protagonisti di questo tipo di progetto.



MODUS OPERANDI DEL DIRETTORE

La figura di Direttore agisce almeno su ambiti molto diversi. Ferma restando la sovranità e la responsabilità del Consiglio e il rispetto dei regolamenti d'Ateneo, per ciascuno di questi ci sono sfumature nel modus operandi a cui è importante riferirsi.

I. Scelte in materia di organizzazione e progettazione della didattica. Data la presenza di diritto dei Coordinatori di CdS, è centrale il ruolo della Giunta, i cui componenti svolgono non solo il ruolo di interlocutore privilegiato con le figure di Direttore, Vicedirettore e Segretario Amministrativo, ma anche di interscambio con gli altri componenti del Dipartimento. Questi ultimi forniscono il loro contributo operativo e di idee primariamente nei vari Consigli di corso di studio, ma in generale possono farlo a prescindere dallo specifico CdS in cui insegnano. Per favorire queste interlocuzioni e raccogliere i contributi di tutti i componenti del Consiglio di Dipartimento, ritengo vada confermata e sistematizzata l'attuale scelta di rendere accessibili a tutti i componenti i materiali di lavoro delle Riunioni di Giunta.

A prescindere dai regolamenti, riterrei personalmente utile che nella Giunta fosse assicurata la presenza dei Coordinatori del Dottorato e della Commissione Internazionalizzazione e potesse avvalersi dell'esperienza del Direttore uscente.

II. Scelte in materia di proiezione esterna del Dipartimento e di rapporti con il territorio: l'istruttoria del tema è formalmente in capo alla Giunta, ma in questo caso ritengo che a essa vada affidato soprattutto un ruolo di supervisione dell'indirizzo politico e di messa a disposizione delle risorse, incoraggiando le diverse iniziative da parte dei singoli componenti o gruppi. Ho fiducia nella vocazione "polifonica" del Dipartimento e miro a favorire la presenza di diverse figure del Dipartimento nel dibattito pubblico e nei media, in ragione delle specifiche competenze di ciascuno.

III. Scelte in materia di risorse, servizi e strumenti per la ricerca: il tema è ugualmente in capo alla Giunta. Tuttavia, ritengo auspicabile che idee, segnalazioni di priorità sugli investimenti e scelte strategiche emergano anche in contesti più ampi. Senza dargli una veste rigida, in taluni casi prevederei che su questi argomenti il dibattito in Giunta veda il coinvolgimento quantomeno dei responsabili scientifici di bandi competitivi e dei rappresentanti dei gruppi di coautori che sono risultati contribuire in maniera più che proporzionale all'ultima VQR. Operativamente, poiché i Coordinatori di CdS siedono di ruolo, gli altri componenti di Giunta dovrebbero essere individuati anche sulla base della preminenza della loro recente produzione scientifica.

IV. Scelte in materia di reclutamento: in questo caso è centrale il ruolo dei professori di prima fascia che deliberano sulla materia nel "Consiglio Ristretto". Anche se formalmente tale Consiglio si riunisce solo per le posizioni di prima fascia, ritengo opportuno che in occasione delle attribuzioni di punti organico da parte degli organi d'Ateneo esso elabori di volta in volta una proposta comprensiva, riguardante tutte le fasce della docenza. Essendo regole di "autogoverno", ritengo ugualmente opportuno che spetti al Consiglio Ristretto l'elaborazione di una proposta di adeguamento dei criteri definiti a gennaio 2020, in questo caso facendomi garante del rispetto dei principi guida che li hanno ispirati, in particolare per quanto riguarda la rilevanza della produttività scientifica nei tre anni solari precedenti quello della programmazione e la continuità dell'attività didattica, di servizio e di terza missione svolte, in particolare, nell'ultimo quinquennio. Ciò nello spirito di riconoscimento di percorsi di carriera certamente non brevi ma concretamente raggiungibili con costanza e dedizione nello svolgimento delle varie attività



SCELTE OPERATIVE, SERVIZI AMMINISTRATIVI, SPAZI FISICI.

I. La riorganizzazione del nostro modo di lavorare in risposta allo shock pandemico è stata difficile, ma non tutto è da considerarsi negativo. Un aspetto positivo è costituito dall'aver reso molto più agevole un'ampia partecipazione dei componenti alle sedute di Giunta e Consiglio. Nei limiti degli atti di indirizzo d'Ateneo, sarebbe secondo me auspicabile il mantenimento parziale (e in quota leggermente maggioritaria) delle riunioni a distanza, tendenzialmente nella proporzione del 60%.

II. Grazie al lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo e dall'attuale Direzione, i tempi e le modalità di gestione dei servizi a supporto delle nostre attività di ricerca appaiono migliorati. Ci sono ulteriori opportunità da cogliere, anche grazie al fatto che sia ora presente una figura di tecnico-informatico, e ritengo che si debba proseguire sulla strada intrapresa favorendo il rafforzamento dell'automatizzazione delle procedure.

Per ridurre il più possibile la potenziale spersonalizzazione dei rapporti e l'ingenerarsi di possibili incomprensioni, vorrei allo stesso tempo offrire un ruolo personale di portavoce e cerniera delle istanze e delle sensibilità dei diversi attori della vita di Dipartimento. Non mi arrendo all'idea che studenti, assegnisti, personale tecnico-amministrativo e docente "appartengano a specie diverse", e sono convinto della possibilità di contemperare esigenze e aspirazioni diverse con il lavoro serio e la frequentazione assidua.

Va al contempo assicurato il costante aggiornamento delle informazioni sulle funzioni dei vari componenti della Segreteria Amministrativa, in modo da favorire anche l'interazione personale e l'insorgere di incomprensioni.

III. Un aspetto correlato al ruolo di cerniera è quello segnalatomi da alcuni di voi, riguardante la necessità di "socializzazione in ingresso" delle persone che entrano a far parte della nostra "forza lavoro". Possiamo certo migliorare il nostro sito e la reperibilità delle informazioni, ma su questo aspetto farei molto volentieri da guida introduttiva al ruolo e al funzionamento del Dipartimento, alle regole interne che lo governano e a quelle di livello superiore che sovrintendono in particolare alla vita dei ricercatori.

IV. Vorrei infine richiamare, con l'augurio di essere smentito, un aspetto su cui verosimilmente il prossimo Direttore del Dipartimento non avrà tempo di intervenire, ma che tocca un ambito ricadente sotto la diretta responsabilità del ruolo di direttore. Sto facendo riferimento al previsto trasferimento nell'ex clinica pediatrica. Sappiamo che i tempi delle opere pubbliche nel nostro paese sono biblici; ma nel caso dovremo trovarci pronti ad essere operativi.

Preliminarmente, andrà individuato un delegato (o gruppo ristretto) che interagisca con l'Ateneo nella fase di aggiornamento del progetto preliminare "consegnatoci" 4 anni fa.

Successivamente dovremo progettare il trasferimento. Per chi, come me, ha già trascorso almeno un ventennio negli stessi luoghi, sarà un cambiamento epocale. Non conosciamo il progetto definitivo, ma sappiamo che:

- a. passeremo dall'attuale distribuzione su 3 dislocazioni a una su 5 livelli;
- b. il progetto di massima già distribuitoci difficilmente permetterà ad un solo macrosettore concorsuale o "Area GEV" di concentrarsi nello stesso piano;
- c. opportunamente, il progetto prevede stanze singole piccole e stanze doppie grandi;
- d. ci sarà prevedibilmente la "corsa" ad avere gli affacci a Sud anziché a Nord.

Considerata la rilevanza "pratica" che, nei fatti, questi aspetti rivestono nella vita degli accademici, l'assegnazione degli studi (nel rispetto del regolamento attuale per quanto riguarda la distinzione fra studi singoli e doppi), è opportuno che venga fatta con un rigoroso sistema di sorteggio.