

Lettera di candidatura a Direttore del Dipartimento di scienze giuridiche, sociali e pedagogiche - DIKE dell'Università della Tuscia

Carlo Sotis

Care e cari,

Con questa lettera formalizzo la mia candidatura a Direttore del nostro Dipartimento; [qui](#) potete trovare il mio *curriculum*. Come molti di voi sanno, avevo già manifestato in diverse occasioni la mia volontà di assumere questo incarico e desidero ringraziarvi per le numerose manifestazioni di stima e fiducia ricevute. Questi mesi iniziali mi hanno permesso di confrontarmi con voi, di lavorare su vari tavoli e di percepire chiaramente la determinazione, condivisa e collettiva, tra docenti e personale tecnico-amministrativo, a costruire qualcosa di significativo insieme. Con gli studenti, il dialogo è stato finora meno intenso ma, compatibilmente con i loro impegni, mi riprometto di organizzare un incontro prima delle votazioni. Garantire un confronto costante con la comunità studentesca è per me una priorità, e chi mi conosce sa che non si tratta di un proposito destinato a restare sulla carta.

Vorrei intanto, e innanzi tutto, ringraziare Nicola Corbo, che in questa fase complessa ha saputo assicurare con saggezza e visione la delicata gestione del Dipartimento. Il nostro Decano (non me ne voglia troppo se uso questo appellativo), con il suo approccio equilibrato e il suo garbo, ha incarnato l'idea di un ambiente di lavoro motivante, sereno e cooperativo, in cui sia possibile lavorare con passione e gentilezza. Questo è il modello che intendo perseguire come Direttore del DIKE, è per me motivo di grande ispirazione.

Il progetto del DIKE, che come colleghi docenti abbiamo condiviso e sottoscritto quest'estate, costituisce la base delle linee programmatiche che intendo attuare. Ritengo infatti che il mio compito principale, se sarò eletto, sia quello di attuare i principi e gli obiettivi delineati in quel documento, a cui rinvio e che potete trovare [qui](#).

Qui tengo a soffermarmi su una delle idee fondanti del nostro progetto: un Dipartimento che si sviluppa attorno a direttrici di razionalizzazione, inclusione e visibilità deve necessariamente fondarsi su un ambiente di lavoro dinamico e dove sia sempre possibile lavorare con gioia e fiducia reciproca. Un clima sereno e collaborativo non solo rende più piacevole la quotidianità, ma rappresenta anche un fattore cruciale di efficacia ed efficienza. Sono parole condivisibili con facilità; la difficoltà, la vera sfida, sta nella loro attuazione.

In questa prospettiva, credo sia essenziale accettare, ad esempio, l'idea che nessuno sia infallibile: gli errori capitano. Per questo chiedo, qualora mi scegliate come vostro Direttore, una vigilanza costruttiva (e, possibilmente, amichevole). Solo così sarà possibile trasformare eventuali inciampi in opportunità, cercando di non ripeterli. Da parte mia, posso garantirvi che mi assumerò pienamente le responsabilità del ruolo, nei numerosi e importanti impegni che ci attendono. Penso che questo approccio sia il punto di partenza per stabilire e mantenere quel clima di fiducia, di motivazione che ho descritto sopra: una comunità in cui si ricerca continuamente il modo migliore di lavorare insieme.

Tale atteggiamento diventa ancora più cruciale in un momento storico di scarsità di risorse per l'Università, risorse sistematicamente inadeguate e aggravate dalla difficoltà intrinseca di pianificare a lungo termine. Siamo tutti sommersi da impegni e scadenze che rischiano di confondere ciò che è urgente con ciò che è realmente importante. Ci troviamo, del resto, in un contesto culturale dove lo studio e la formazione, intesi come strumenti di emancipazione individuale e collettiva, pilastri di democrazia e civiltà, sono divenuti valori recessivi e non più pienamente condivisi.

Proprio per questo diventa ancora più necessario riconoscere pienamente che il nostro impegno quotidiano, sostenuto da risorse pubbliche, nella didattica, nella ricerca e nei rapporti con la società e le istituzioni, rappresenta una dote irrinunciabile di democrazia. Per svolgerlo al meglio, è fondamentale operare in un ambiente dinamico, sereno e basato sulla reciproca fiducia. Una fiducia che va costantemente alimentata e mai data per scontata.

Vorrei, in una battuta, immaginare un contesto in cui possiamo affrontare con serietà e leggerezza attività che sappiamo essere di grande complessità. A partire da questa convinzione, nelle righe che seguono mi propongo di delineare alcune linee guida, di *metodo* e di *contenuto*, che orienteranno il mio impegno nei prossimi tre anni. Brevemente, perchè si tratte delle linee già espresse chiaramente nel progetto di istituzione del DIKE.

METODO

Sono convinto che il metodo collaborativo e solidaristico sia il più efficiente per lavorare insieme. Una convinzione non esente da afflati ideali, ma che ha trovato conferma nella realtà della mia esperienza. Durante i miei dodici anni alla Tuscia, ho avuto riscontri diretti – come coordinatore del dottorato, come componente del gruppo di giurisprudenza e *Security and Human Rights* – di quanto un metodo basato sulla reciprocità generi risultati tangibili.

In un Ateneo di piccole dimensioni come il nostro, solo attraverso la collaborazione possiamo raggiungere obiettivi di sviluppo. Per questo, se sarò eletto Direttore, il mio compito primario sarà favorire un clima di fiducia e uno scambio continuo di informazioni, assicurando comunicazione e trasparenza. Questo obiettivo richiede, comprensibilmente, la disponibilità di tutte le colleghe e i colleghi, perchè la *collaborazione reciproca* amplifica esponenzialmente il potenziale di crescita.

La stessa nascita del DIKE riflette questa visione: abbiamo puntato sulle sinergie e sulle contaminazioni disciplinari, favorendo lo scambio di esperienze, buone pratiche e confronto costruttivo. Gli ultimi mesi ne sono una dimostrazione: penso, ad esempio, alla scelta di due referenti per ogni delega, che ha stimolato confronti virtuosi, o al lavoro collettivo, ancora *in fieri*, sull'attivazione della Laurea magistrale LM-5. Anche in quest'ultimo caso, il contributo di docenti provenienti da ambiti diversi sta già dimostrando il valore di questa attitudine alla collaborazione. Questo modo di agire, peraltro, non deve essere pensato solo in una dimensione interna al Dipartimento, ma nel più ampio contesto di operatività. Ritengo, perciò, fondamentale creare le condizioni per rendere attiva questa dinamica.

Un ulteriore aspetto positivo di questa dimensione aperta e collaborativa riguarda le possibilità di azione dei colleghi più giovani, realizzando le condizioni per cui il contributo di ciascuno possa incidere sul successo collettivo. Ho potuto constatare personalmente come questa dinamica generi motivazione e gratificazione per chi è da meno tempo nel nostro contesto. È importante, però, chiarire che il metodo collaborativo cui faccio riferimento non punta a uniformare le vedute o a ridurre il dibattito a un appiattimento su posizioni date. Al contrario, mira a favorire un confronto dialettico, in cui si possano esprimere punti di vista differenti e affrontare insieme difficoltà specifiche.

Non è mia intenzione, sia chiaro, tracciare un quadro idealizzato di un'Università in cui tutto funziona alla perfezione. Al contrario, ciò che propongo nasce dalla consapevolezza di dover minimizzare i danni, più che massimizzare la soddisfazione. Ci sono aspetti dell'Università di oggi che mi preoccupano profondamente. Non condivido, ad esempio, la competitività come criterio dominante per il finanziamento di un servizio pubblico essenziale, né la crescente dipendenza dai cofinanziamenti pubblico-privato. Ho altrettante riserve sull'idea di un'università giustificata esclusivamente dalla sua dimensione professionalizzante: è indiscutibile che l'inserimento nel mondo del lavoro sia un obiettivo fondamentale di giustizia e civiltà, ma ridurre l'esperienza universitaria a questo aspetto significa perdere di vista il suo valore più alto. Lo studio e la ricerca devono restare, per dirla con Karl Popper, uno «strumento di autoliberazione individuale e collettiva attraverso la conoscenza».

Soprattutto, trovo inaccettabile la progressiva precarizzazione della vita accademica, che colpisce i più giovani, compromettendo la stabilità della ricerca, del sapere e, in ultima analisi, il ruolo sociale dell'Università pubblica. Qui risiede il nostro dilemma: adattarci a questa realtà, alimentando un modello che non condividiamo, oppure rifiutarlo, rischiando però di perdere le opportunità e le risorse che oggi sono le uniche armi contro questa stessa precarizzazione.

Sono consapevole di trovarmi in una fase della mia vita accademica in cui le conseguenze delle mie scelte ricadono principalmente su altri. Se sarò Direttore, il mio obiettivo sarà mettere tutti voi nelle migliori condizioni di lavoro possibile, mettendomi a servizio della mia comunità. È un impegno che assumo con

convinzione: scegliere battaglie di pura contrapposizione servirebbe poco, perché non metterebbe in discussione la mia posizione, ormai consolidata, ma rischierebbe di compromettere le opportunità di carriera e reclutamento per altri colleghe e colleghi, specialmente chi si trova in condizioni più fragili e precarie.

Oltre alle esistenze di queste persone, ad essere in gioco è anche il servizio educativo che siamo chiamati a garantire e il futuro di tanti, *in primis* le studentesse e gli studenti. Per questo, intendo muovermi con realismo, adottando un metodo collaborativo e, allo stesso tempo, concreto e fattivo, che possa ampliare le opportunità di sviluppo, ascolto e valorizzazione dei saperi di cui si compone il nostro Dipartimento.

CONTENUTI

Questa direttrice di metodo determina i contenuti, ai quali vorrei dedicare qualche accenno. Almeno ad alcuni: struttura della *governance*, meccanismi di reclutamento, didattica, amministrazione.

Governance

Per quanto riguarda la *governance*, immagino una struttura basata su diversi tavoli di confronto, in linea con il regolamento del nostro Dipartimento, per garantire funzionalità e spazi di dialogo collegiale. In questa fase iniziale, è fondamentale parlarsi il più possibile per costruire tradizioni di lavoro condivise e funzionali ai nostri scopi e valori. Intendo convocare regolarmente la Giunta, aperta alla rappresentanza degli studenti e del personale tecnico-amministrativo, per le questioni che direttamente li coinvolgono. Ritengo inoltre utile valutare l'istituzione di una Commissione sulla ricerca, che faciliti la conoscenza reciproca delle attività, la circolazione di informazioni su bandi e progetti, e lo scambio di buone pratiche, mirando a ottenere i migliori risultati possibili nel prossimo esercizio VQR.

Per quanto concerne la didattica, non credo sia necessaria un'ulteriore commissione, ma in virtù di quanto sto per dire sul sistema AVA è invece prioritario rafforzare il ruolo della Commissione paritetica, coordinando le attività dei delegati già istituiti, con particolare attenzione all'orientamento, alla comunicazione e alla visibilità, elementi centrali nel progetto DIKE.

Sul sistema AVA, riconosco che comporta un notevole impegno e, persino, un certo senso di frustrazione: molte volte si avverte la sensazione di dovere compilare così tante carte che tutti questi adempimenti finiscano addirittura per risultare di impedimento al poterle farle realmente le azioni correttive. Io per primo ho varie perplessità su vari aspetti del sistema AVA. Per affrontare lo sforzo richiesto, penso tuttavia sia necessaria, mi perdonerete l'espressione, una "mossa di Judo": occorre quindi sfruttare al meglio il lavoro già svolto, trasformandolo in una solida base per il confronto e la pianificazione delle azioni future. Gli adempimenti AVA debbono essere fatti, quindi che diventino l'occasione per organizzare un metodo condiviso, anche qui basato sul riconoscimento reciproco e sulla cooperazione. In questo contesto si colloca anche quanto scrivevo sulla Commissione paritetica, che può diventare un punto di raccordo strategico, favorendo il dialogo tra le diverse articolazioni del Dipartimento.

Reclutamento

La forza di un Dipartimento risiede nella qualità del lavoro e nella motivazione delle persone. Questa dipende molto dalle possibilità di reclutamento, e dall'equilibrio ragionevole tra la previsione di opportunità di avanzamento e quella di nuove posizioni.

Occorre quindi fare in modo che l'opportunità di avanzamento per le ricercatrici ed i ricercatori di tipo a) resti un impegno prioritario, nella consapevolezza dell'onerosità finanziaria di questa modalità di reclutamento. Molti di loro tengono più corsi, fanno ricerca ad alti livelli e si spendono per le attività di Dipartimento e di Ateneo; da chi soddisfa queste qualità quindi dipende molto del nostro futuro. È chiaro, peraltro, che il loro impegno nel presentare progetti di ricerca e nel contribuire per questa ed altra via alle risorse di Dipartimento renderà questo obiettivo più raggiungibile. Sarà quindi dovere del Dipartimento offrire le possibilità e le informazioni affinché anche un impegno in questo senso sia percorribile (la Commissione ricerca a cui accennavo dovrebbe servire anche a questo). Come dicevo,

però, accanto a questo è essenziale, per garantire qualità del lavoro e motivazione, prevedere opportunità di avanzamento per quanto sarà possibile, e sarà tanto possibile quanto più contribuiamo allo sviluppo del Dipartimento e quindi alle sue risorse.

Perché un punto deve essere chiaro: l'Università di oggi ci impone di pensare alle risorse per il reclutamento non come ad una quantità costante da distribuire, ma come ad una variabile che dipende dal nostro lavoro, segnatamente per i progetti di ricerca e per il raggiungimento di criteri con cui vengono erogati i fondi ministeriali all'Ateneo.

Per dirla con una metafora: non possiamo pensare alle risorse come a una torta da dividere, ma come alle materie prime da reperire per creare quella torta. Questo significa arare, seminare, innaffiare e raccogliere, ma soprattutto immaginare nuove materie prime da utilizzare. Le risorse ordinarie legate ai punti organico, per quanto distribuite con equilibrio, non sono più sufficienti. È quindi imprescindibile sviluppare nuove modalità di reperimento di risorse, attraverso progettazioni, accordi, convenzioni e collaborazioni con altri dipartimenti e con l'Ateneo nel suo insieme.

Per garantire un futuro al nostro Dipartimento e valorizzarne al meglio il potenziale, che ritengo molto alto, è indispensabile pensare collettivamente alle risorse come a una variabile da generare attraverso diverse linee di azione, agendo anche con rapidità, per cogliere occasioni che possono presentarsi improvvisamente. È proprio qui che il metodo collaborativo può dimostrare la sua forza, poiché solo aumentando le risorse in modo cooperativo si potranno creare maggiori opportunità di reclutamento e garantire un'equa distribuzione.

Comprensibilmente, legare le risorse alle azioni, agli obiettivi e alle occasioni, rende ardua una programmazione del reclutamento dettagliata e a lungo termine. Tuttavia, sarà certamente possibile definire collegialmente linee strategiche equilibrate tra le aree di ricerca, basate su criteri che valorizzino la qualità e la quantità del lavoro svolto, la sostenibilità dell'offerta formativa e i piani di sviluppo e rilancio. Una gestione delle risorse concertata e bilanciata è essenziale, soprattutto in questa fase iniziale, in cui sarà prioritario identificare chiaramente obiettivi strategici da perseguire con determinazione e unità. Se sarò Direttore, potrò così rappresentare con maggiore forza il nostro Dipartimento nelle sedi opportune, facendo valere la necessità di risorse adeguate (o, realisticamente, meno inadeguate) per garantire qualità, motivazione e un futuro solido per il DIKE.

Didattica

La priorità strategica per il nostro Dipartimento deve essere rendere la nostra offerta formativa la migliore possibile, facendone un motivo di orgoglio. È un obiettivo che si può raggiungere basandosi anzitutto su un principio tradizionale delle scienze sociali che considero a tutt'oggi fondamentale: si fa buona didattica se si fa buona ricerca (e viceversa). La qualità della ricerca deve essere un elemento identitario e fondante del DIKE, che si riflette anche nella qualità della didattica e che inoltre mette al riparo da fenomeni anticiclici.

I corsi di studio hanno, ovviamente, un ruolo essenziale: i rapporti tra di loro e gli organi dipartimentali devono ispirarsi a una logica di sussidiarietà, in cui il Dipartimento svolge un lavoro di armonizzazione e coordinamento, evitando qualsiasi forma di assuefazione alle criticità. È fondamentale promuovere quella che definirei "intensità dell'esperienza universitaria": vivere il periodo degli studi come un'occasione di scambio, crescita e confronto. Ciò richiede riflessioni sui modelli organizzativi, come ad esempio la sostenibilità delle ore di lezione in una giornata, per migliorare la qualità dell'esperienza degli studenti, senza imporre soluzioni preconfezionate ma incentivando un dibattito all'interno dei CCS.

Inoltre, è importante mantenere sempre alta l'attenzione sull'intensità dell'esperienza universitaria per contrastare la deriva – poiché tale la considero – delle università telematiche. Anche per i corsi in modalità mista o a distanza, bisogna ricercare costantemente soluzioni innovative che possano arricchire l'esperienza formativa, attraverso momenti di interazione diretta come *summer* e *winter school*, seminari, o attività di gruppo.

Per concretizzare tutto questo, è necessario definire la questione della sede, cercando di mantenere tutti i corsi presso un'unica struttura, anche per valorizzare le sinergie. È inoltre essenziale garantire che la quasi totalità degli insegnamenti di ogni corso si svolga in un unico plesso. Sul fronte degli iscritti, pur riconoscendo le difficoltà attuali, ritengo necessario ribaltare la prospettiva: i nostri numeri ridotti

possono diventare un punto di forza per offrire una didattica innovativa, dinamica e di altissima qualità. Dobbiamo sfruttare al massimo le nostre dimensioni per favorire il confronto tra studenti e docenti, valorizzare, ad esempio, l'osmosi tra corsi di laurea e dottorato e promuovere esperienze come sopralluoghi e viaggi didattici. Inoltre i nostri numeri rendono fattibile un aspetto cruciale: cioè la raccolta capillare di informazioni dai nostri studenti e laureati, che considero una risorsa fondamentale per migliorare l'offerta formativa e l'orientamento in entrata ed in uscita (ed è questo un altro punto in cui effettuare una mossa di judo del sistema AVA). Se sarò scelto come Direttore, mi impegnerò a coordinare e armonizzare le attività dei CCS in questa direzione. Ritengo inoltre essenziale promuovere la partecipazione attiva delle studentesse e degli studenti, incoraggiandoli a organizzare iniziative culturali e momenti di aggregazione (per esempio eventi, concerti, feste) per rafforzare il senso di comunità.

L'internazionalizzazione è un tema centrale, che precede la mia candidatura, del resto la proposta di un secondo corso magistrale in lingua inglese è già in fase avanzata. Mi dedicherò con particolare attenzione, insieme ai delegati che stanno svolgendo un ottimo lavoro, a garantire la cura e lo sviluppo del nostro corso LM-90, e a sostenere l'attivazione del corso LM-5 presso la sede di Rieti.

Amministrazione

L'istituzione del DIKE rappresenta un'opera complessa, che sta richiedendo un grande impegno da parte di tutti noi e, in modo particolare, ai colleghi del personale tecnico e amministrativo, che opera in una situazione di carenza di organico. A loro va profonda gratitudine, nella consapevolezza che dal supporto amministrativo dipende l'efficienza del Dipartimento e l'efficacia di qualunque iniziativa. Per questa ragione, ritengo indispensabile che ogni azione di sviluppo sia strettamente legata alla sostenibilità amministrativa. Sarà perciò necessario prevedere il reclutamento di nuove unità di personale qualificato e motivato. Tuttavia, poiché questo processo non potrà essere istantaneo, ritengo prioritario alleggerire da subito il carico amministrativo attraverso il metodo collaborativo già descritto e l'identificazione di forme di supporto, come l'attivazione di contratti di tutor. Sarà inoltre necessario procedere con un monitoraggio attento delle procedure e dei flussi di lavoro, così da individuare eventuali margini di miglioramento nella loro organizzazione. In questo senso, l'ascolto e il confronto costante con i colleghi del personale tecnico e amministrativo saranno fondamentali. A questo scopo, ritengo essenziale l'organizzazione di riunioni periodiche per discutere problematiche e soluzioni fattibili, rafforzando un dialogo aperto e costruttivo.

Ciascuno dei punti che ho esposto ed i tanti che emergeranno si rifletterà nel mio personale modo di agire. Mi farei carico, anzitutto, del compito di comunicare, mettersi in ascolto, alimentare il dialogo e stimolare la circolazione delle informazioni.

Sono consapevole dei miei limiti, ma lo sono altrettanto della mia motivazione, e della convinzione, mia e di noi tutti, che sia possibile realizzare assieme il progetto del DIKE.

Roma, 22 novembre 2024



Carlo Sotis