

## SWOT!

di Università libera, Università del futuro

*e in effetti, penso, in rapporto ai concetti di «produttività», «meritocrazia», «eccellenza», «capacità di gestione» e altre simili amenità, i conti non tornano affatto; tornano invece le parole; e continuamente, ripetutamente, ossessivamente queste dette e ridette parole non smettono di ritornare nella cosiddetta odierna narrazione, che è narrazione soprattutto industriale, o meglio economica (Vitaliano Trevisan, Works, Einaudi, 2022, p. 680)*

Raccogliamo l'[invito di Emanuele Zinato](#) ad una verifica delle parole nelle pratiche curriculari del nostro lavoro universitario, invitando i lettori ad esaminare con la lente di ingrandimento le [Linee guida per la predisposizione del Piano di Sviluppo della Ricerca dei Dipartimenti \(PTSR\) per il quadriennio 2022-2025](#) diffuse dall'Ateneo di Padova il 19 settembre 2022.

Ricordiamo la procedura entro cui va inquadrato questo documento. Ciascun dipartimento dell'Università di Padova deve redigere una programmazione triennale della propria ricerca (che solo in quest'occasione diviene quadriennale). Il documento viene sottoposto all'esame della Commissione per il Presidio della Qualità della Ricerca (CPQR), di nomina rettorale, il cui giudizio determina una quota del finanziamento ordinario della ricerca dipartimentale. Le *Linee guida* sono il *vademecum* cui sono invitate ad attenersi le singole strutture per la redazione della programmazione.

Una retorica dell'*eufemismo* e dell'*ambiguità* traveste di paternalismo "propositivo" un'operazione al suo fondo autoritaria e ideologica. La forma autoritaria è ben chiara a

direttori e coordinatori delle commissioni scientifiche dei dipartimenti, che sanno bene che un giudizio negativo della CPQR determinerebbe algoritmicamente una riduzione dei finanziamenti dipartimentali per la ricerca. La partita è questa. Ma il documento lo ricorda, nella sua parte conclusiva, attenuando la minaccia in una sfumatura potenziale: «La valutazione [della CPQR]... *potrà avere* un impatto sulla ripartizione dei fondi BIRD [cioè i fondi per la ricerca dipartimentale]». Sfumatura del tutto impropria, poiché tutti sanno che quella valutazione *avrà* quel tale *impatto*. Ma il travestimento è anche nell'attribuzione ad una "commissione" (non elettiva) di un tale potere di incidenza nei bilanci della ricerca dei singoli dipartimenti. La CPQR non è che il braccio secolare della *Governance*. Presentarla come soggetto (sintattico e operativo) di questa pratica significa derubricare ad adempimento amministrativo (neutrale e tecnico) una manovra ad alto potenziale politico e culturale.

L'autoritarismo sottotraccia affiora nel lessico dell'accenramento, dell'autorità e dell'omogeneità. La pianificazione deve essere *allineata* alla strategia di Ateneo; ci sono gli *standard di qualità*, c'è il *giudizio* della commissione (che è altra cosa, per dire, da un *parere*). L'insieme complesso ed eterogeneo della ricerca dell'Università di Padova viene stritolato entro il collo di bottiglia di un modello di valutazione compatto e unitario, ad elevatissimo grado di standardizzazione. Ogni piano programmatico dovrà avere minimo *due*, massimo *tre* obiettivi (dall'area delle scienze applicate all'area umanistica; per dire: dall'ingegneria aerospaziale alla filologia classica); ciascuno dei quali dovrà essere descritto in *due righe* al massimo; nella *SWOT analysis* (*sic*; v. avanti) si dovranno riempire i singoli campi della tabella con minimo *uno*, massimo *tre* elementi; ecc.

Ma ecco, d'altra parte, le parole che sfumano il dispositivo autoritario nell'attenuazione eufemistica. I dipartimenti sono *chiamati* ad avviare il ciclo di programmazione, sottile spostamento da verbi che i linguisti chiamerebbero "deontici" e che starebbero qui a taglio: poiché i dipartimenti in realtà *devono*, *sono obbligati* ecc. La CPQR *incoraggia*, valorizza l'*autonomia* dei Dipartimenti – ma un'autonomia ossimoricamente

*coordinata e allineata* all'Ateneo; impartisce *suggerimenti* – ma poi valuterà *se e come* i dipartimenti li avranno recepiti, e questa valutazione determinerà una quota del finanziamento della ricerca. In qualche caso, sono dispensati quelli che ci sembrano i biscottini che il domatore getta di quando in quando ai suoi animali da circo, per ammansirli e renderli proni ai movimenti omogenei e meccanici imposti dai suoi gesti: quando ad esempio si esprime la preoccupazione che siano mantenute (rispetto ai *benchmarks: sic, v. avanti*) «*comunque* le specificità e le eccellenze del nostro Ateneo senza tendere all'omogeneizzazione», proiettando sul piano dell'Ateneo ciò che è negato sul piano dei singoli dipartimenti (fine p. 3). O quando, e viceversa, l'*ottica* della *condivisione e discussione costruttiva* è valorizzata democraticamente all'interno dei singoli dipartimenti, cui si consiglia *fortemente* (un consiglio, si direbbe, che non si può rifiutare) di portare alla discussione le osservazioni della CPQR (fine di p. 5); quell'*ottica* non è però pertinente all'intera operazione che si sta definendo con questo stesso documento, e ai dipartimenti non si consiglia, no, di portare alla discussione queste linee guida. O quando ancora, infine, addirittura si riconosce la necessità di una valutazione *qualitativa* della ricerca (fine p. 4) suggerendo di integrare gli indicatori dell'ANVUR con altri, «*purché misurabili*» – e si nega così con l'ultimo aggettivo quanto appena affermato.

Alcune parole, nel loro tecnicismo apparentemente neutrale, riflettono e insieme trasmettono un'idea competitiva ed aziendale della ricerca universitaria, nei termini già messi bene in evidenza da Emanuele Zinato nell'articolo che abbiamo linkato. Un documento dal tenore tecnico ed operativo si fa portatore surrettizio di un modello di università e di ricerca. Alcune di queste parole sono passate al senso comune, poiché comune è l'idea soggiacente ormai invalsa della ricerca negli ultimi decenni, al netto di ogni biodiversità (chi si stupisce più delle *sinergie*, ad esempio?). L'idea, per fare un primo caso, che essa debba essere *pianificata* (*pianificazione della ricerca*, p. 1, inizio). O che debba essere *strategica*, con il che si aggiunge, a quella economico-aziendale, una connotazione

bellica: il *Grande dizionario della lingua italiana* alla voce *strategia* restituisce come primo il significato militare e solo successivamente, per estensione, quello «politico, economico, sociale, pubblicitario, ecc.». La serie degli aggettivi non comprende ancora *scientifico*: provvederanno i compilatori delle future edizioni. Ma ecco poi *Fund raising, Swot analysis, benchmark, raw data, baseline, prodotti della ricerca* ecc.

La pianificazione si articola naturalmente in *obiettivi* che devono essere *sfidanti*. Essi devono essere strutturati in *indicatori* e *target*, tutti fondati su dati *misurabili, quantificabili, calcolabili* ecc. (tutti gli aggettivi nel testo) a partire da una *baseline*. Sono in questo senso notevoli piccoli slittamenti testuali nei modelli suggeriti «a titolo di esempio e ispirazione»: come ipotesi di *obiettivo* il testo suggerisce «incremento della *qualità* della produzione scientifica»; ma di seguito, il corrispondente *indicatore* viene ipotizzato nel «*numero* delle pubblicazioni», e il relativo *target* in «aumentare il numero di pubblicazioni rispetto al triennio 2019-2021, target = +15%».

Nella *SWOT analysis* – [importazione universitaria di una pratica aziendale](#) – è contemperato un fattore di *rischio* (adattamento italiano di *Threat*, cui rinvia l'ultima lettera dell'acronimo: ma vale anche *minaccia, pericolo* ecc.) che fa pensare ad una operazione di borsa o ad una battaglia campale. È notevole che nel *Fund raising* non siano compresi i fondi che i singoli dipartimenti contano di ottenere dal mondo delle aziende private (specie nelle aree disciplinari delle scienze applicate; p. 3), ma soltanto quelli provenienti dai bandi competitivi: le *Linee guida* ricordano che in questo senso la *Dimensione F* (= *Fund raising*) si allinea all'obiettivo strategico n. 3 di Ateneo dell'attrazione di ricercatori eccellenti. Ciò che prima si interpretava come capacità di dialogo e confluenza di interessi e ricerca con colleghi provenienti da altri atenei, e come opportunità di conoscenza e di approfondimento, di confronto critico, ecc., ora rientra in una rubrica finanziaria.

Le *Linee guida* si chiudono così: «La CPQR definirà i criteri di valutazione che potranno prevedere “bonus” o “malus” legati al grado di ambizione degli obiettivi finalizzati in particolare al superamento dei punti di debolezza evidenziati nella

SWOT». Il conturbante ed esotico monosillabo sigilla perentoriamente l'intero documento come parte di una frase che apre una dimensione ulteriore alla nostra passeggiata lessicale: la coppia di sostantivi latini apparenta immediatamente la programmazione della ricerca dipartimentale – in una sintomatica riformulazione delle buone pratiche di un tempo del bastone e della carota – ai contratti di assicurazione automobilistica.