



Donne e Istituzioni

Luisa Bienati

Professoressa ordinaria di Lingue e letterature del Giappone e della Corea
e Prorettrice alla didattica
Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

Marcella Gargano

Direttrice Generale per la formazione universitaria, l'inclusione e il diritto allo studio,
Ministero dell'Università e della Ricerca

fotografie di

Francesca Occhi

Marcella

Ho avuto modo di apprezzare le tue competenze e le tue capacità di gestire anche azioni complesse e mi sono incuriosita per la tua giovane età. Ci racconti qualcosa di te, del tuo percorso formativo e professionale?

Quando mi dicono che sono giovane rispondo che in realtà non sono così giovane, dal momento che sono 15 anni che sono entrata nella Pubblica Amministrazione. Credo sia ideale, ma dovrebbe essere normale, entrare da giovani nella Pubblica Amministrazione; questo consente di poter ricoprire posizioni di responsabilità quando si ha ancora un'età nella quale puoi dare un contributo di innovazione, che da adulti, più maturi, potrebbe non avere la stessa intensità. Io ho scelto consapevolmente il mio percorso nella Pubblica Amministrazione.

Ho studiato Giurisprudenza; inizialmente volevo fare il Magistrato penale e poi il Magistrato amministrativo, poi ho imparato che occorre anche assecondare un po' il percorso e le occasioni che si presentano, senza ostinarsi. Ho superato dei concorsi pubblici, prima nell'ambito del Ministero dell'Economia e delle Finanze con il profilo di funzionario e subito dopo il corso-concorso per dirigenti alla SNA (Scuola Nazionale di Amministrazione). Grazie a questa opportunità sono passata al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, entrando con il ruolo di

Dirigente quando non avevo ancora trent'anni. L'età media al MIUR, quando sono entrata nel 2010, era di 56 anni...

Ero tra i più giovani, quindi tutti ci vedevano come delle mosche bianche. Perciò ho vissuto un po' la necessità di dovermi 'conquistare' sul campo la fiducia e l'autorevolezza, che generalmente sono frutto dell'esperienza. Sono entrata direttamente nell'Ufficio di Gabinetto e ci sono rimasta per 10 anni, dove ho lavorato con 8 Ministri diversi. Inizialmente il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca non lo conoscevo bene e lo vedevo solo come un passaggio per tornare al MEF. Invece, poi, mi sono appassionata.

Lo scenario post-pandemico a quali sfide ci mette davanti nella didattica? Quali le strategie del Ministero?

Il 9 gennaio 2020 siamo stati divisi nei due Ministeri, il Ministero dell'Istruzione e quello dell'Università e della Ricerca, e a marzo, quando è arrivata la pandemia, eravamo ancora tutti nello stesso edificio benché fossimo ormai due mondi separati. In quell'occasione, ho potuto constatare come il Ministero dell'Università e della Ricerca rispondesse alle esigenze urgenti poste dall'emergenza in atto in maniera sostanzialmente differente rispetto alla Scuola,

che ha una complessità e dei numeri enormemente diversi. Il sistema universitario, senza nascondere le difficoltà che comunque ci sono state, è riuscito davvero a dare prova di una resilienza non indifferente nel riprogrammare e riadattare, in così poco tempo, l'offerta formativa e gli esami. A questo proposito, come Ministero dell'Università e della Ricerca, credo che sia stata una fortuna, in questi due anni di pandemia, che si siano avvicendati dei Ministri che come ex Rettori sapevano benissimo quali sarebbero state le difficoltà che avrebbero dovuto affrontare, e che da subito hanno cercato di porre l'attenzione al supporto e al tutoraggio degli studenti, che nel periodo della pandemia hanno vissuto un disagio di cui ancora si pagano

le conseguenze; il sistema universitario lo ha capito subito e ha reagito in modo tempestivo. L'altro aspetto importante è quello della didattica erogata in maniera non convenzionale (didattica a distanza). Ovviamente il ricorso massivo a tale modalità è stato dettato dall'emergenza, ma credo che di alcuni di questi aspetti si possa fare tesoro, anche adesso che, finalmente, possiamo guardare a una fase più fisiologica e non patologica. Il dibattito è molto attuale e il Ministro su questo si sta confrontando con la CRUI anche per poter utilizzare al meglio gli strumenti che il PNRR ci offre. È opportuno avere un confronto con il sistema universitario per poter capitalizzare quanto fatto nel periodo dell'emergenza e re-impiegarlo guardando al futuro.





Nei prossimi decenni il calo demografico vedrà ridursi ampiamente il numero della popolazione studentesca: come affrontarlo? Quali politiche si possono adottare per i giovani?

L'idea che mi sono fatta studiando i dati, anche per il progetto che abbiamo avviato lo scorso anno sull'orientamento nella transizione tra Scuola e Università, è che in primis la Scuola Secondaria di Secondo Grado e poi la provenienza familiare e quella sociale siano ancora molto determinanti nella scelta di proseguire o meno il percorso di formazione superiore, e questo credo sia un fallimento per la società civile, soprattutto nel secondo caso.

Sul primo aspetto si può lavorare in due modi: da un lato far capire che ci sono dei percorsi di formazione superiore anche per chi volesse fare delle professioni non necessariamente imprenditoriali, manageriali o di libero professionista; dall'altro tarare un po' meglio l'offerta formativa. Probabilmente spesso ci sono corsi che non sono orientati a quello che serve per poter affrontare il mondo del lavoro. Sulla questione dell'influsso familiare e sociale, invece, il fenomeno si manifesta un po' a 'macchia di leopardo': ci sono delle zone, soprattutto al nord, dove c'è un tessuto imprenditoriale molto attrattivo rispetto al sud e dove proseguire gli studi non viene percepito

come immediatamente utile, perché 'tanto poi si va comunque a lavorare'. Il punto è che anche i tradizionali mestieri artigiani, nel senso ampio del termine, se intrapresi con un bagaglio di conoscenze e di innovazione avranno una garanzia di continuità nel futuro; l'Università ha una grande responsabilità nel riuscire ad attrarre non soltanto gli studenti che provengono dai licei, ma anche quelli che provengono da percorsi di formazione diversi, e le opportunità formative che si propongono loro non dovrebbero essere meno qualificanti, ma semplicemente diverse. Credo che l'Università debba un po' sporcarsi le mani, nel senso nobile del termine, e capire che se c'è un cambiamento in atto è meglio gestirlo, piuttosto che subirlo e rimanere dentro una cornice dorata e su questo, penso, si stia lavorando.

Donne e STEM: la sensazione è che ci sia ancora molto da fare. Come superare questo divario?

Io personalmente ho studiato Giurisprudenza, ma se tornassi indietro farei Fisica. Però quando mi sono chiesta se volessi andare o meno all'Università, cosa desideravo studiare e a quali percorsi professionali volevo accedere, nessuno mi ha raccontato cosa avrei potuto realmente 'fare da grande' dopo aver studiato; per questo motivo, percorsi di studio come Fisica o

Matematica non li ho minimamente considerati. Abbiamo un tema di testimonianza, cioè portare davanti a studentesse e studenti persone, anche anagraficamente vicine a loro, che dopo aver concluso percorsi di formazione superiore, abbiano avuto accesso – e con soddisfazione – al mercato del lavoro. Il punto è che siamo ancora legati a un'idea tradizionale, e questo va un po' oltre la questione del genere. E poi, certo, c'è il tema del genere; rispetto a questi corsi di studio scientifici, probabilmente, è ancora molto presente l'influsso familiare nel dire che non sono percorsi 'congeniali' alle donne, sia per loro predisposizione sia per la conciliazione vita-lavoro. Riguardo alle STEM, negli anni scorsi sono stati attuati i Piani Lauree Scientifiche (PLS), che adesso stanno ripartendo e che sono stati, secondo i dati, positivi. C'è ancora molto da fare.

La carriera e la conciliazione vita-lavoro. A Ca' Foscari ad esempio abbiamo previsto la maternità per le assegniste di ricerca, cosa che solitamente non viene riconosciuta. Quali altre tutele sono possibili?

Ci sono stati diversi provvedimenti, anche in chiave normativa, che hanno riconosciuto il periodo di maternità nell'ambito della ricerca. Però i passi da fare sono ancora molti. Credo che sia una questione, oltre che culturale, di servizi oggettivi. Ci sono diverse persone che lavorano con me, che dopo la maternità non riescono a sostenere il costo della vita a Roma e sono costrette a tornare nei territori di provenienza. Semplicemente, servirebbero dei servizi, banalmente degli asili nido; credo sia una questione di civiltà. Se non lavoriamo su obiettivi di lungo periodo abbiamo poco da fare. Credo nei servizi e anche in ambienti lavorativi che consentano di conciliare. Dobbiamo trovare una soluzione per evitare che il rientro dalla maternità possa essere penalizzante per chi desidera fare un percorso di carriera.

Grazie al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza stiamo assistendo a un grande cambiamento del sistema universitario. Forse per la prima volta l'Università diviene centrale nello sviluppo del Paese. Come può incidere sulla società questo grande cambiamento?

Credo che sia molto ambizioso il lavoro che è stato disegnato per le Università nell'ambito dell'attuazione del PNRR, perché di fatto ci sono tante misure la cui realizzazione passa attraverso quello che riusciranno a fare gli Atenei, sia singolarmente come istituzioni sia perché saranno ingaggiati da misure mutate da altri Ministeri, nei territori sui quali insistono. Sono certa che le Università riusciranno a dare una risposta a queste sollecitazioni. Vedo molto forte, al di là del ruolo sulla didattica e sulla ricerca, anche il ruolo e l'impegno degli Atenei sulla Terza Missione, perché le Università sono collocate all'interno degli ecosistemi del proprio territorio e del Sistema Paese, con interazioni anche a livello internazionale, oltre che locale e nazionale. Certamente il dover rispondere alla forte spinta di cambiamento in atto è una sfida non da poco. Sono contenta che il sistema, e noi che vi lavoriamo e ne siamo parte, sia chiamato a questa responsabilità, perché credo molto nella ricchezza umana di questa Istituzione, l'Università, intesa come l'insieme delle professoressesse e dei professori, delle ricercatrici e dei ricercatori e del personale che ci lavora. Non solo, ma credo fermamente e soprattutto anche in quello che i protagonisti di questo sistema possono generare, coltivando il talento di studentesse e studenti che spero sapranno, grazie al percorso che hanno scelto, stare nel mondo e dare il loro contributo al progresso futuro della società.



Marcella Gargano

Marcella Gargano è Direttrice Generale delle Istituzioni della formazione superiore del MUR da settembre del 2021. Specializzata in studi giuridici, a 27 anni è entrata nella Pubblica Amministrazione, dapprima al Ministero dell'Economia e delle Finanze e, a seguito di concorso SNA da dirigente dello Stato, dal 2010 ad oggi, al Ministero dell'Università e della Ricerca dove per dieci anni come dirigente dell'ufficio del Gabinetto e poi in aggiunta come Vice Capo di Gabinetto, si è occupata di coordinare l'azione amministrativa del dicastero, nonché di supportare il vertice politico nella definizione delle linee guida del settore della formazione superiore. Da settembre 2020, come DG si occupa di gestire la programmazione degli obiettivi pluriennali, la valorizzazione e la promozione del sistema universitario. Ha preso parte a prestigiosi panel di valutazione, workshop e conferenze nazionali e internazionali in rappresentanza del Ministero. È componente di numerose commissioni e gruppi di lavoro, svolge attività didattica per Master di II livello nell'ambito del Public Management ed è autrice di numerose pubblicazioni su riviste di carattere giuridico-economico.