

Il mio progetto per il Dipartimento

Programma a supporto della candidatura a Direttore del Dipartimento di Ingegneria Chimica, Gestionale, Informatica, Meccanica per il triennio 2015-2018 di Giovanni Perrone

*Abbiamo scelto di andare sulla luna in
questo decennio e fare altre cose. Non
perché siano facili, ma perché sono
difficili
(J.F. Kennedy)*

Premessa

L'elezione del Direttore costituisce uno dei momenti più significativi nella vita di un Dipartimento universitario ed è un'occasione di confronto e di crescita per tutti i partecipanti alla vita del Dipartimento.

La legislazione vigente attribuisce ai Dipartimenti un ruolo cardine all'interno dell'Ateneo: il Dipartimento è oggi il fulcro del *core-business* dell'Università essendo il luogo ove si esplicano le sue tre principali funzioni: Didattica, Ricerca e Terza Missione.

Per esercitare le funzioni di cui sopra lo Statuto del nostro Ateneo attribuisce al Dipartimento autonomia gestionale ed amministrativa.

La transizione verso un'Università della Società della Conoscenza in cui didattica, ricerca e trasferimento tecnologico lavorano insieme come motore dello sviluppo culturale, economico e sociale di un territorio inizia, pertanto, dai Dipartimenti universitari.

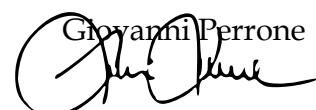
L'esigenza di questo cambiamento è ancora più importante e pressante nel nostro Ateneo che affronta una sfida per mantenere uno status di *Research University* all'interno di un territorio più che mai bisognoso di alta formazione, innovazione tecnico-scientifica e nuove dinamiche imprenditoriali.

Viviamo un'era di sentimenti contrastanti: da una parte lo sconforto, quasi la disperazione, per un territorio depredato e abbandonato a se stesso in cui sembrerebbe che l'unica soluzione sia quella di dover andar via (come quasi 7000 studenti siciliani fanno ogni anno). Dall'altra parte la consapevolezza che solamente l'impegno di noi tutti potrà evitare la desertificazione giovanile e quindi sociale ed economica della Sicilia.

E' questo sentimento che mi spinge a presentare la candidatura a *Direttore* del nostro Dipartimento, nella convinzione che questo abbia potenzialità uniche per diventare una *best practice* all'interno del nostro Ateneo ed un *agente* di cambiamento nel nostro territorio. Si tratta certamente di una sfida difficile ma, nello stesso tempo, affascinante ed estremamente motivante, soprattutto in questo momento in cui il nostro Ateneo vive uno slancio di rinnovato entusiasmo e progettualità.

Nel seguito illustrerò brevemente alcune linee programmatiche di questa sfida, che insieme con Voi tutti mi piacerebbe sviluppare nel prossimo triennio se avrò l'onore di dirigere il nostro Dipartimento.

Palermo, lì 19-09-2015

Giovanni Perrone


Il progetto in sintesi

Ambito	Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Azioni	Possibili indicatori di performance
Didattica (pag. 4-6)	Fermare ed invertire l'esodo	<i>Lauree</i> : Consolidare l'attrattività ed incrementare la qualità in ingresso dei nostri studenti <i>Lauree Magistrali</i> : mantenere l'utenza studentesca ed attrarre studenti da altri atenei <i>Dottorato di ricerca</i> : rafforzamento delle borse & orientamento al mondo del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Orientamento • Strategia di comunicazione • Migliorare il livello di servizio • Piano triennale di sviluppo e gestione delle infrastrutture didattiche del Dipartimento • Strategia di comunicazione • Tutoraggio • Internazionalizzazione • Favorire l'incontro con il mondo del lavoro • Autofinanziamento • Attività formative che favoriscano l'inserimento dei dottorandi nel mondo del lavoro • Internazionalizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità media nei test degli studenti iscritti ai nostri CS • Soddisfazione degli studenti riguardo le strutture didattiche del Dipartimento • Numero di laureati triennali che abbandonano i nostri CS • Numero di immatricolati da altri atenei (anche esteri) • Numero di borse di studio in autofinanziamento • Numero di dottori con placement presso le imprese • Numero di dottori che lavorano in istituzioni estere
Ricerca (pag. 7-8)	Qualità e progettualità	Migliorare il posizionamento del Dipartimento nel ranking VQR (e SUA-RD) Consolidare la posizione del Dipartimento nella progettualità nazionale (PON, POR, PRIN & FIRB) Accrescere la competitività del Dipartimento nella progettualità Horizon 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione delle azioni di miglioramento con ciascun SSD • <i>top paper context</i> di Dipartimento • Programma d'internazionalizzazione della ricerca • Piano di sviluppo dei laboratori • Interdisciplinarietà • Coinvolgimento di più ricercatori del Dipartimento • Favorire l'inserimento del Dipartimento in network europei attraverso l'organizzazione d'incontri con imprese che operano come mediatori di conoscenza in progetti europei • Approccio interdisciplinare 	<ul style="list-style-type: none"> • Posizione del Dipartimento nel ranking VQR e SUA-RD • Numero di pubblicazioni del Dipartimento su top journal • Numero di pubblicazioni del Dipartimento con co-autori stranieri • Numero di colleghi coinvolti in progetti • Numero di SSD coinvolti in progetti • Numero di progetti europei a cui partecipa il Dipartimento • Numero di progetti europei finanziati

Terza Missione (pag. 9)	Colmare il gap tra conoscenza e sua utilizzazione	Sviluppare il rapporto con le imprese e gli enti pubblici Incentivare la brevettazione Incentivare la via all'imprenditorialità	<ul style="list-style-type: none"> • Progetto integrato di partenariato con le imprese e gli enti pubblici • Accordo quadro di partenariato • Organizzazione di incontri con le imprese • Programma di incontri sulla brevettazione • Ospitare spin-off all'interno del Dipartimento • Organizzazione di seminari su "Imprenditorialità high-tech" 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di imprese con cui è stato siglato un accordo di partenariato • Numero di brevetti sviluppati dal Dipartimento • Numero di spin-off generati dal Dipartimento • Numero di Start-up generate dal Dipartimento
Gestione (pag. 10)	Verso l'efficacia e l'efficienza dei processi	<p>Legare le risorse alla programmazione strategica ed operativa del Dipartimento</p> <p>Introdurre una gestione orientata alle performance</p> <p>Introdurre un sistema di gestione orientato ai processi</p> <p>Consolidare il sistema di comunicazione & marketing e il Sistema informativo di Dipartimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema di pianificazione per Budget • Progetto performance organizzativa • Analisi di alcuni processi ed eventuale ridefinizione • Sviluppo della strategia di comunicazione & marketing • Ulteriore sviluppo del sito web 	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione per budget • Sistema di valutazione della performance organizzativa del Dipartimento • Immagine integrata del Dipartimento • Logo • Sito web • Canali social
La politica di direzione e la governance (pag. 11 e 12)	Collegialità, autonomia e responsabilità	<p>Politica interna: promuovere una logica di collegialità e responsabilità</p> <p>Politica esterna verso l'Ateneo: promuovere l'autonomia e la responsabilizzazione dei Dipartimenti</p> <p>Politica esterna verso gli stakeholders: Dipartimento come agente di cambiamento nel territorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Collegialità e responsabilità • Governance • Deleghé • Politica verso il personale TAB • Autonomia & valutazione • Snellimento dei processi amministrativi dell'Ateneo • Logiche perequative condivise • Politica di distribuzione del personale TAB • Azioni di comunicazioni presso gli stakeholders (scuole, imprese, enti pubblici, associazioni, etc...) 	

*Chi trascura di imparare nella
gioventù perde il passato ed è morto
per il futuro.
(Euripide)*

Il 2 settembre 2015 il quotidiano *la Repubblica* titolava che oltre 7 mila siciliani scelgono di studiare fuori dalla Sicilia inseguendo il "sogno di un posto di lavoro sicuro".

L'accresciuta mobilità studentesca sta trasformando il settore della formazione universitaria in un "mercato" in cui le Università competono nell'attrazione degli studenti. L'esito di questa dinamica è un *esodo studentesco* inarrestabile che negli ultimi anni ha fatto perdere numerosi iscritti al nostro Ateneo e agli atenei meridionali in generale. Il compito del nostro Ateneo è cercare di fermare e progressivamente invertire questo esodo.

Oggi, come già evidenziato, il Dipartimento è il luogo in cui è incardinata la Didattica di un Ateneo attraverso i Corsi di Studio ai quali spetta il coordinamento, la programmazione, l'organizzazione e la valutazione della didattica. Il Dipartimento, in qualità di centro autonomo di spesa, ha il compito, insieme agli altri organi di governo dell'Ateneo, di *supportare* i Corsi di Studio in esso incardinati mettendo *lo studente al centro di tutti gli sforzi per il miglioramento dell'esperienza formativa*.

Il nostro Dipartimento ha nei suoi 9 corsi di studio (5 triennali e 4 magistrali) uno dei suoi *punti di forza*. I recentissimi dati concernenti le iscrizioni ai test d'ingresso, rilevano che ben il 67% degli studenti iscritti ai test della ex Facoltà di Ingegneria hanno presentato domanda per i corsi di studio del nostro Dipartimento. Dunque la nostra offerta formativa è attrattiva sia in termini culturali che di inserimento nel mondo del lavoro e, pertanto, gli studenti continuano ad accordarci la loro preferenza. Attrarre però non è sufficiente di per sé, dobbiamo, infatti, attrarre gli studenti più motivati, perché la *qualità studentesca in ingresso* determina un minor numero di abbandoni, un più fluido e regolare scorrimento della carriera accademica e prospettive migliori d'inserimento nel mondo del lavoro (tutti parametri che sono oggetto di valutazione ministeriale). Pertanto, l'obiettivo per quanto concerne le lauree del nostro Dipartimento può essere riassunto nel *consolidamento dell'attrattività e nel miglioramento della qualità in ingresso dei nostri studenti*.

Diverso è invece il discorso che concerne le *lauree magistrali* ove, sebbene in misura molto ridotta ad altre lauree magistrali dell'Ateneo, continuiamo a perdere studenti, spesso anche i migliori, e non riusciamo ad attrarre studenti provenienti da altri atenei (parametro, quest'ultimo, oggetto di valutazione ministeriale). In questo caso quindi dobbiamo porci l'obiettivo di *mantenere la nostra utenza studentesca ed attrarre studenti da altri atenei*.

Al fine di perseguire gli obiettivi precedentemente enunciati, il nostro Dipartimento deve impegnarsi, anche con proprie risorse, nel limite delle possibilità offerte dal budget, nelle seguenti attività:

- Orientare e comunicare;
- Migliorare il livello di servizio;
- Aumentare l'attrattività delle lauree magistrali;
- Avvicinare gli studenti al mondo del lavoro.

L'*orientamento* è una delle attività chiave per consolidare l'attrattività e migliorare la qualità in ingresso dei nostri studenti. Come già fatto in questi anni, il Dipartimento, coordinandosi con la Scuola Politecnica, deve supportare l'attività di orientamento dei Corsi di Studio presso le scuole superiori, prestando particolare attenzione nell'attrarre gli studenti più preparati e motivati. L'orientamento deve essere rivolto anche ai nostri studenti triennali al fine di far ben comprendere le potenzialità culturali ed occupazionali

delle nostre lauree magistrali. Orientare significa comunicare; per questo motivo, il Dipartimento deve sviluppare una *strategia di comunicazione* che va dalla costruzione di un'immagine coordinata di tutto il Dipartimento (compreso il sito web) alla presenza sui *canali social*, sempre più utilizzati dall'utenza studentesca.

Il Dipartimento deve impegnarsi a fondo sul *miglioramento della qualità del servizio* agli studenti. Fermo restando che l'organizzazione del corso di studio è compito dei Consigli di Corsi di Studio, il Dipartimento si deve impegnare affinché la *valutazione della didattica* da parte degli studenti sia tenuta sempre in maggiore considerazione. Inoltre, il Dipartimento ha l'onere di migliorare, per quanto possibile, le infrastrutture didattiche di propria pertinenza (aule e laboratori) e i servizi agli studenti (aree di studio, servizi igienici, etc...). A tal fine occorre predisporre un *piano triennale di sviluppo e gestione delle infrastrutture didattiche del Dipartimento* da sottoporre anche con gli organi di governo dell'Ateneo.

Per quanto concerne *l'attrattività delle lauree magistrali*, il Dipartimento, insieme con i Corsi di Studio, può lavorare su due fronti: il tutoraggio e l'internazionalizzazione.

Il *tutoraggio* che ho in mente è quello utilizzato in molte Università straniere dove studenti della Laurea Magistrale "tutorano" studenti della Laurea Triennale. Si tratta di un'attività che avvantaggia gli studenti della laurea triennale che, ricevendo i giusti consigli da studenti più grandi, procedono più speditamente nel percorso di laurea triennale. Il tutoraggio è anche formativo per gli studenti magistrali che sviluppano capacità relazionali in materia di gestione delle risorse umane sempre più richieste dal mondo del lavoro. Infine, il tutoraggio consente ai nostri studenti triennali di costruire un rapporto fiduciario con studenti magistrali e ciò avvantaggia una scelta di continuità del percorso formativo.

Sull'*internazionalizzazione* il Dipartimento potrebbe supportare, con fondi propri, lo sviluppo di tesi di laurea all'estero, magari in collaborazione con le aziende, per alcuni studenti magistrali particolarmente meritevoli (anche dal punto di vista del tutoraggio). Ciò incrementerebbe l'attrattività dei nostri corsi di laurea magistrali, vista la crescente domanda d'internazionalizzazione degli studenti.

Infine, il Dipartimento deve *favorire l'incontro tra i nostri studenti e il mondo del lavoro*. Ciò può essere fatto attraverso il supporto alle attività di placement dei Corsi di Studio, ma anche attraverso l'organizzazione di: specifiche *giornate di recruiting* (attraverso un coordinamento con la Scuola), di attività seminariali da parte di aziende, di network di alumni e l'utilizzazione del sito web del Dipartimento per la pubblicizzazione di tesi in azienda.

Un discorso a parte merita il terzo livello della formazione ovvero il *Dottorato di Ricerca*. Il nostro Ateneo negli ultimi anni ha visto una forte riduzione della disponibilità di borse di studio di dottorato di ricerca, riduzione che ha colpito anche il nostro dottorato dipartimentale in Ingegneria dell'Innovazione Tecnologica. Mentre è necessario lavorare insieme con gli organi di governo dell'Ateneo per cercare di invertire questa tendenza, il maggiore ricorso al *finanziamento autonomo* di borse di dottorato potrà consentire a tutte le aree, anche a quelle più deboli, di poter accedere a nuove risorse per lo sviluppo di attività di ricerca e il reclutamento di giovani ricercatori.

Tuttavia, il Dottorato di Ricerca non deve essere visto solamente come fonte di reclutamento di nuovo personale strutturato, ma come formazione di personale altamente specializzato nell'ambito della ricerca da immettere nel mondo del lavoro. Da questo punto di vista ritengo utile un confronto con il Coordinatore del Dottorato di Ricerca e con l'intero Collegio per definire, all'interno del programma di dottorato, *attività formative che favoriscano l'inserimento dei dottorandi nel mondo del lavoro* anche attraverso iniziative di trasferimento tecnologico e imprenditorialità.

Infine, dobbiamo cercare di aumentare l'attrazione, in entrata e in uscita, della nostra offerta di formazione di terzo livello a giovani provenienti da altri Atenei e dall'estero (parametro valutato dal MIUR). A tal fine occorre lavorare insieme con il Coordinatore del Dottorato e il Collegio per una *strategia di internazionalizzazione* del Dottorato in Ingegneria dell'Innovazione Tecnologica.

Il progetto per la Ricerca: qualità e progettualità nella ricerca

*La scienza e la tecnologia dettano il
linguaggio col quale noi parliamo e
pensiamo. O utilizziamo questi
linguaggi o rimaniamo muti
(J. G. Ballard)*

La *qualità della ricerca* è diventata un'imprescindibile dimensione competitiva per il finanziamento degli Atenei e, conseguentemente, dei Dipartimenti. Come a tutti noto, l'attività di ricerca dei Dipartimenti è sottoposta a *valutazione competitiva* attraverso la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e la SUA-RD, attività valutative svolte dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). Tali valutazioni concorrono a determinare il finanziamento ordinario di un Ateneo e di conseguenza le disponibilità di punti-organico di un Dipartimento (com'è accaduto nella recente programmazione).

Al fine di garantire una crescita organica di tutti i settori scientifico-disciplinari del nostro Dipartimento è pertanto necessario *migliorare sempre di più la posizione del nostro Dipartimento nella graduatoria VQR (74°/137° posto nella graduatoria dei Dipartimenti di Ingegneria - 35°/57° nella graduatoria di segmento) e in quella SUA-RD.*

Per raggiungere quest'obiettivo vitale occorre *pianificare* le performance di crescita di ciascun SSD ed *incentivare* i nostri giovani ricercatori a pubblicare, quanto più possibile, su *top journal* delle categorie ISI di tutti i settori scientifico-disciplinari.

Il miglioramento della posizione del Dipartimento nel ranking VQR si ottiene *programmando le azioni di miglioramento con tutti gli SSD* del Dipartimento al fine di evidenziare eventuali criticità su cui il Dipartimento può agire. In sostanza l'attività svolta quest'anno per la compilazione della SUA-RD non deve essere vissuta come un'incombenza burocratica, ma deve diventare un'occasione di dialogo, di confronto e crescita per tutti gli SSD del Dipartimento.

Al fine di incentivare i nostri giovani ricercatori a pubblicare su *top journal*, ho intenzione di istituire un "*top papers context*" del Dipartimento, riservato a giovani ricercatori che pubblicano, con primo nome, su *top journal* del loro settore e che una volta all'anno presentano al Dipartimento le loro ricerche. Questa iniziativa costituisce un incentivo verso la qualità della pubblicazione e, nello stesso tempo, un momento di scambio e di conoscenza dell'attività di ricerca che ciascun gruppo porta avanti.

Un'altra dimensione della ricerca su cui è necessario agire è *l'internazionalizzazione*, anche essa oggetto di valutazione di contesto dell'ANVUR. Maggiore internazionalizzazione significa spesso la possibilità di accedere a *journal* di alto livello, a programmi di ricerca internazionali, a migliori possibilità d'internazionalizzazione dei nostri studenti. Ecco perché ritengo che il Dipartimento debba sviluppare un *Programma di Internazionalizzazione* che attraverso incentivazioni alla mobilità in e out di ricercatori stranieri e nostri miri ad incrementare i prodotti di ricerca e i progetti di ricerca in collaborazione con colleghi esteri.

Un'altra dimensione essenziale per migliorare la nostra performance di ricerca sono i *laboratori*. Com'è noto intercettare finanziamenti per lo sviluppo dei laboratori è particolarmente difficile oggi. Ritengo comunque che la disponibilità di un *piano di sviluppo dei laboratori*, oltre a fornire al Dipartimento una chiara visione di come i gruppi di ricerca intendono sviluppare i propri laboratori, possa facilitare, ed accelerare, la partecipazione del Dipartimento ad eventuali bandi regionali e/o nazionali che dovessero rendersi disponibili nel futuro.

La dimensione competitiva della ricerca si estende ad un altro elemento cruciale per la vita di un Dipartimento: la *progettualità della ricerca*. I progetti di ricerca rappresentano oggi la linfa vitale attraverso cui un Dipartimento universitario finanzia la maggior parte delle sue attività, compreso il reclutamento di base (borse di studio di dottorato, assegni, Ricercatori di tipo A). Inoltre, alcuni programmi di ricerca, penso al PRIN, al FIRB e a Horizon 2020, costituiscono oggetto di valutazione competitiva delle Università da parte dell'ANVUR. Altri programmi di ricerca come il PON e i POR-FESR rappresentano una fonte di finanziamento ineludibile per la sopravvivenza delle Università, soprattutto nel mezzogiorno di Italia. Il nostro Dipartimento, da questo punto di vista, è uno dei più attivi e dinamici dell'Ateneo, soprattutto con riferimento a progetti PON e POR-FESR. Occorre *consolidare* questa forza del Dipartimento incentivando la partecipazione di un *numero sempre maggiore di ricercatori appartenenti a tutti gli SSD del Dipartimento* attraverso un approccio, laddove possibile, più *interdisciplinare*.

Una dimensione che dobbiamo sicuramente migliorare è il ricorso a progetti internazionali, soprattutto nell'ambito di Horizon 2020. Per far ciò, al di là di informare di più, occorre *stimolare l'inserimento del Dipartimento all'interno di network europei* vincenti. Al tal fine è importante riuscire ad entrare in contatto, mediante l'organizzazione di incontri presso il Dipartimento, con i numerosi *mediatori di conoscenza*, nazionali ed internazionali, il cui compito è proprio quello di favorire l'incontro tra domanda ed offerta di ricerca nel contesto dei progetti europei. Inoltre, l'approccio ai progetti europei deve essere quanto più *interdisciplinare* possibile al fine di mettere a sistema l'eterogeneità delle conoscenze disponibili in Dipartimento, che senza dubbio, costituiscono uno dei nostri punti di forza.

*L'innovazione discerne tra leader e followers.
Steve Jobs*

La Società della Conoscenza assegna un compito indispensabile alle Università cioè quello di favorire l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della Società. In altri termini è compito dell'Università *colmare il gap* tra chi crea conoscenza (la ricerca) e chi la utilizza (le imprese). La terza missione è entrata a pieno titolo anche nel sistema di valutazione dell'Università e la sua importanza sarà incrementata nell'immediato futuro.

Il nostro Ateneo ha fatto tanto in questa direzione e tanto ancora farà nel futuro.

Un Dipartimento d'ingegneria ha nel suo DNA gli obiettivi della terza missione: collaborazione con le imprese, brevettazione, start-up e spin-off. Anche il nostro Dipartimento si è molto impegnato in tema di terza missione, ma molto c'è ancora da fare.

In tema di collaborazione con le imprese si sono consolidati, negli anni, rapporti importanti tra il nostro Dipartimento e alcune imprese. Inoltre, il nostro Dipartimento partecipa, con ruolo primario, ad alcuni *Distretti Tecnologici e Laboratori Pubblico Privato* che costituiscono importanti aggregazioni di imprese. Sono stati avviati *percorsi di eccellenza didattica* con alcune imprese che collaborano con il nostro Dipartimento. Occorre dare ulteriore slancio a queste attività e metterle a sistema per un ulteriore sviluppo di tutte le componenti del Dipartimento e per favorirne la diffusione ai nostri studenti. Occorre sviluppare un *progetto integrato di partenariato con le imprese*. La collaborazione con le imprese deve svilupparsi su tutti i fronti di attività del Dipartimento: didattica, ricerca, terza missione. Attraverso la redazione di un *Accordo di partenariato standard* e l'organizzazione e l'incentivazione di *attività seminariale* in cui le imprese, a richiesta e/o su invito, presentano al Dipartimento e agli studenti, le loro attività, le loro richieste in termini di collaborazione ed eventualmente procedono ad azioni di recruiting, si deve riuscire a legare al Dipartimento quanti più partner industriali possibile. Solo mettendo a sistema didattica, ricerca e trasferimento tecnologico nel rapporto con le imprese riusciremo a moltiplicare le occasioni di incontro tra Dipartimento e impresa.

Dobbiamo certamente lavorare di più nell'ambito della *brevettazione*. Credo che sia auspicabile organizzare un *programma d'incontri* per informare e chiarire meglio i percorsi che conducono all'ottenimento di un brevetto nonché le ricadute e i rischi che questo percorso ha nelle successive fasi (pubblicazione dei risultati, utilizzo degli stessi, commercializzazione, etc....). Questi incontri, in forma seminariale, potrebbero anche essere fruiti dai nostri dottorandi, vista l'importanza della materia.

Infine, occorre *incentivare la via all'imprenditorialità*. Il nostro Dipartimento ha già prodotto alcuni importanti spin-off universitari. Inoltre, in linea con gli altri atenei italiani, il nostro Ateneo dovrebbe licenziare a breve il nuovo regolamento spin-off che prevede la possibilità esplicita di ospitare, nei locali dei Dipartimenti e previa convenzione, spin-off universitari. A mio avviso questa è una via che dobbiamo perseguire con convinzione. La possibilità di *ospitare spin-off all'interno del Dipartimento* non è vantaggioso solo in termini economici e di interazione ricerca-mercato, ma lo è anche per i nostri studenti che hanno la possibilità di fare esperienza di ricerca e impresa durante la loro vita universitaria. Gli spin-off costituiscono, infatti, laboratori eccezionali per fare esperienza del *saper fare*. La via imprenditoriale va però perseguita anche in termini di formazione alla ricerca. E' necessario sviluppare *seminari specifici d'imprenditorialità high-tech* per i nostri dottorandi e assegnisti al fine di incentivare, laddove di interesse, la nascita di *start-up* e favorire la interazione interdisciplinare dei diversi gruppi di ricerca.

*Avere un'idea, è un'ottima cosa. Ma è ancora meglio sapere come portarla avanti
Henri Ford*

Scarsità di risorse e focus sulle performance sottopongono le Università ad una crescente attenzione all'efficacia ed efficienza dei processi gestionali.

Nell'Università post-Gelmini l'efficacia e l'efficienza gestionale devono essere perseguite a tutti i livelli dell'organizzazione di un Ateneo cercando di avviare percorsi gestionali innovativi e in linea con la recente normativa sulla performance organizzativa (D.Lgs. 150/2009) e sulla trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni (D.Lgs. 33/2013).

Da questo punto di vista, il nostro Dipartimento ha le potenzialità per sviluppare *best-practice gestionali* e diventare un *benchmark* per l'Ateneo.

Un primo obiettivo da perseguire è quello di *legare le risorse alla programmazione strategica ed operativa del Dipartimento*. Per far ciò occorre implementare un *sistema di pianificazione per Budget*. Tale sistema consentirà al Dipartimento di eseguire una pianificazione preventiva dell'uso del budget al fine di individuare eventuali risorse a servizio dei programmi di sviluppo del Dipartimento. Attraverso la reportistica propria di un approccio per budget, sarà possibile analizzare le fonti delle risorse e l'utilizzo delle stesse e ciò al fine di programmare azioni per incrementare le entrate e ridurre eventuali uscite improduttive. Il secondo obiettivo su cui puntare è quello di una *gestione orientata alle performance*. Per alcuni obiettivi da perseguire e per alcuni importanti servizi offerti dal Dipartimento, occorre individuare degli indicatori di performance misurabili che ci consentano di monitorare il raggiungimento dei primi e il livello qualitativo dei secondi in un'ottica di miglioramento continuo. L'approccio alle performance deve permeare sia gli aspetti operativi, organizzativi e amministrativi del Dipartimento. Alcuni indicatori di performance andranno diffusi all'utenza attraverso il sito web del Dipartimento così come richiesto dal D.Lgs. 33/2013.

La gestione orientata alle performance non può non riguardare anche la progettazione, ri-progettazione, il controllo e monitoraggio dei processi operativi, organizzativi ed amministrativi e che alimentano l'erogazione dei servizi (interni e esterni). I processi rappresentano il back-office del Dipartimento e il loro snellimento, miglioramento e automazione potrebbero essere la chiave di successo per il miglioramento delle performance. Pertanto il terzo obiettivo da perseguire riguarda l'introduzione di un sistema di *gestione orientata ai processi*.

Un quarto obiettivo da perseguire è quello relativo alla *comunicazione & marketing del Dipartimento*. Oggi, come precedentemente evidenziato, comunicare è fondamentale affinché il Dipartimento possa esplicitare la sua azione sul territorio. In linea con la strategia di comunicazione dell'Ateneo, occorre sviluppare *un'immagine integrata del Dipartimento*, sviluppare un logo, ripensare in termini di comunicazione il sito web, aprirsi ai canali social.

La strategia di comunicazione non può essere avulsa dal *sistema informativo di Dipartimento* che, in coerenza con il progetto di Ateneo, ci aiuterà a supportare una gestione orientata alle performance e la strategia di comunicazione. Inoltre il sistema informativo potrà supportare tutti i processi gestionali e renderli quanto più semplici ed immediati possibili, evitando ridondanze ed assicurando la tracciabilità dei processi.

*Nessun bene senza un compagno ci dà
gioia
Seneca*

La linea di direzione che intendo seguire durante il mio mandato direttoriale, se il Dipartimento mi accorderà la sua preferenza, può essere distinta in una *linea interna*, cioè verso il Dipartimento, e una *esterna*, cioè verso l'Ateneo e gli stakeholders.

La linea di direzione interna sarà imperniata su *collegialità* e *responsabilità*.

Ritengo che solo attraverso il massimo coinvolgimento e ascolto di tutte le componenti del Dipartimento si riuscirà a consolidare quell'unitarietà del Dipartimento che perseguiamo da quando esso è stato fondato. Occorre superare la logica delle aree di appartenenza e ciò può essere ottenuto solo con il coinvolgimento e la responsabilizzazione di tutti nei confronti delle decisioni che il Dipartimento dovrà prendere.

Un Direttore ha comunque il compito e la responsabilità di indicare una direzione per lo sviluppo del Dipartimento nell'interesse dell'Istituzione. Le mie idee per il Dipartimento sono indicate in questo documento programmatico e la mia missione in questi anni sarà quella di dare corpo e realizzazione, con l'aiuto e l'impegno di Voi tutti, a queste idee. La responsabilità di chi guida le Istituzioni è quella di concorrere all'assunzione di decisioni nell'interesse dell'Istituzione attraverso il pieno coinvolgimento e la motivazione di tutti. La *governance del Dipartimento* dovrà rispecchiare i principi di collegialità e responsabilità enunciati.

Intendo ridare slancio alla *Giunta di Dipartimento* come organo, così come previsto dallo Statuto, che supporta il Direttore e il Responsabile Amministrativo nella gestione del Dipartimento. Essa pertanto avrà un ruolo fondamentale nell'attuazione della *gestione orientata ai processi*.

Il *Consiglio Scientifico* è l'organo consultivo per le linee strategiche di sviluppo del Dipartimento e per la definizione dei processi valutativi. Esso pertanto avrà un ruolo fondamentale nella definizione di tutti i passaggi programmatici della vita del Dipartimento e nella definizione della *gestione orientata alle performance*.

Il *Consiglio di Dipartimento* è l'organo sovrano a cui spetta la strategia, l'operatività e la gestione del Dipartimento. La gestione del Consiglio sarà orientata alla massima collegialità, trasparenza e responsabilità.

Il nostro è un Dipartimento di grandi dimensioni e, pertanto intendo avvalermi di *deleghe fiduciarie* a colleghi, che affiancheranno il Direttore e gli organi di cui sopra, nella gestione del Dipartimento e nell'esecuzione del programma di mandato. Le deleghe di cui intendo avvalermi saranno relative a: Vicario, Didattica, Ricerca, Terza Missione, Sistema informativo, comunicazione e sito Web, Laboratori, Strutture Didattiche del Dipartimento e Biblioteche.

Un Dipartimento non cresce e si sviluppa senza il pieno *coinvolgimento, la motivazione e la crescita del suo personale tecnico amministrativo e bibliotecario*. Intendo collaborare intensamente con il *Responsabile Amministrativo* nel definire tutti gli aspetti programmatici ed operativi della strategia di gestione del Dipartimento che ho delineato in questo programma. Il personale tutto va coinvolto nei progetti del Dipartimento, affinché si possa sentire a pieno titolo parte della squadra e affinché, attraverso la partecipazione a progetti innovativi, possa crescere nelle professionalità e nella carriera. A tal fine intendo supportare le esigenze di *crescita formativa* del nostro personale interno affinché tutti si possano sentire parte di un progetto di crescita e possano acquisire quelle professionalità tali da garantire lo sviluppo di carriera.

La *politica di direzione verso l'esterno* si esplica attraverso i rapporti all'interno dell'Ateneo e verso gli stakeholders.

Sono assolutamente convinto che un Ateneo post-Gelmini si basi sulla piena autonomia dei Dipartimenti e sulla conseguente valutazione degli stessi ai fini dell'attribuzione delle risorse. Attraverso il binomio *autonomia-valutazione* si cresce in consapevolezza e responsabilità e si spinge l'Ateneo verso migliori performance nell'interesse di tutti.

Di questo indirizzo mi farò portavoce presso gli organi di governo dell'Ateneo, Rettore, Consiglio di Amministrazione e Senato. A tal fine intendo stabilire un confronto stabile con i Direttori di Dipartimento dell'Ateneo, in primo luogo con i colleghi dei Dipartimenti di Ingegneria, e supporterò con fermezza la ri-composizione del Collegio dei Direttori come organo (sebbene non statutario, almeno per ora) consultivo.

Un'altra istanza di cui mi farò portavoce è relativa allo *snellimento dei processi amministrativi dell'Ateneo* che vedono coinvolti i Dipartimenti. Il nostro Ateneo deve ritrovare snellezza amministrativa attraverso una maggiore autonomia dei Dipartimenti e una re-ingegnerizzazione di alcuni processi amministrativi.

Sono convinto che l'Ateneo cresca tutto insieme e quindi sono favorevole a logiche perequative che consentano a Dipartimenti più deboli, dal punto di vista dell'accesso alle risorse, di poter sviluppare la loro offerta formativa, di ricerca e di terza missione. Le *logiche perequative vanno però condivise e non imposte* altrimenti si rischia di minare la motivazione dei Dipartimenti che lavorano per attrarre risorse esterne.

Infine, occorre adottare una *politica di distribuzione del personale tecnico amministrativo* che rispecchi gli effettivi carichi di lavoro a cui sono soggette le strutture dell'Ateneo. Il nostro Dipartimento, da questo punto di vista è evidentemente *sottodimensionato*.

Sono convinto che le esigenze di cui sopra troveranno piena rispondenza presso il Rettore e gli organi di governo dell'Ateneo e che tale condivisione di strategie possa consentire al nostro Dipartimento uno sviluppo ancora più virtuoso e vigoroso.

Il nostro Dipartimento deve diventare un *agente di cambiamento* nel nostro territorio.

Comunicare questa profonda convinzione sarà la base della mia politica verso i nostri stakeholders, ovvero le scuole superiori, le imprese, le altre istituzioni del territorio.

Sviluppare legami virtuosi con tutti gli attori del territorio contribuirà alla nascita di una nuova consapevolezza sulle possibilità di riscatto culturale, sociale ed economico della nostra Regione.