

---

# Programma Candidatura Direttore DISC (2021-2024)

Franco De Cian<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dipartimento di Scienze Chirurgiche e Diagnostiche Integrate (DISC), Università degli Studi di Genova. Edificio 5 - V.le Benedetto XV, 6 - 16132 Genova

---

Genova, 24 luglio 2021

**N**el presente documento è riportato il programma del Prof. Franco De Cian per la candidatura alla carica di Direttore del Dipartimento di Scienze Chirurgiche e Diagnostiche Integrate (DISC) dell'Università degli Studi di Genova (periodo: 01/11/2021 - 31/10/2024). Il Prof. De Cian ricopre tale carica dal 01/11/2018 (scadenza mandato: 31/10/2021).

## 1 Introduzione

Il concetto di “Dipartimento universitario” nasce con l'avvio della sperimentazione organizzativo-didattica promossa dall'art.10 della Legge n.28 del 21 febbraio 1980. La definizione di Dipartimento presente in quel dispositivo (“*organizzazione di uno o più settori di ricerca omogenei per fini o per metodo e dei relativi insegnamenti anche afferenti a più facoltà o più corsi di laurea della stessa facoltà*”) rimane ancora sostanzialmente valida, specie sostituendo ai “settori di ricerca” gli attuali settori scientifico-disciplinari (SSD). La circolare ministeriale n.3059 del 22 novembre 1984 (“*Dalla sperimentazione dipartimentale alle esperienze dipartimentali*”) già sanciva il consolidamento del modello dipartimentale, auspicandone un “*funzionamento il più possibile armonizzato con il complesso delle finalità, delle funzioni e del sistema di governo delle università*”. Le fonti normative di riferimento per il sistema universitario sono andate progressivamente ad evolversi, per giungere infine alla Legge 240/2010 (“Legge Gelmini”). All'art.1, comma 2, della Legge 240/2010 viene stabilito che “*In attuazione delle disposizioni di cui all'articolo 33 e al titolo V della parte II della Costituzione, ciascuna università opera ispirandosi a principi di autonomia e di responsabilità*”. La Legge Gelmini attribuisce “*al di-*

*partimento delle funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie*”, in un contesto di apparentemente crescente autonomia attribuita agli Atenei sin dalla Legge n.168/1989. Tuttavia, la crescente rilevanza delle politiche e delle procedure elaborate dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) ha ben presto delineato un impianto decisamente vincolante per gli Atenei ed i Dipartimenti. Dall'accreditamento dei corsi di studio all'Abilitazione Scientifica Nazionale, dalla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) alla Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (SUA-RD), sino alla recente rilevanza assegnata alle attività di Terza Missione, Atenei e Dipartimenti si trovano ormai indirizzati verso percorsi sempre più rigidamente normati dall'Agenzia, che di fatto stanno rapidamente riducendo i rispettivi spazi di autonomia. I Direttori di Dipartimento ed il personale docente devono avere piena consapevolezza di questa fase storica, per evitare da un lato di ritenere che il Direttore di un Dipartimento possa disporre di ampi margini di manovra per assecondare le più variegata istanze, e dall'altro per avviare all'interno delle strutture azioni finalizzate alla realizzazione degli obiettivi di assicurazione della qualità richiesti dai protocolli ANVUR.

## 2 Punti programmatici

Il mio programma per la governance del DISC si compone di alcuni punti essenziali, in larga misura suggeriti dalle politiche ANVUR, dai Programmi Triennali di Ateneo e dai programmi pluriennali di ricerca e Terza Missione del Dipartimento, questi ultimi sottoposti an-

nualmente al Presidio di Qualità di Ateneo (PQA) e dal 2020 analizzati sistematicamente anche dal Nucleo di Valutazione (NdV), di fatto vincolanti in relazione al perseguimento degli obiettivi mediante specifici indicatori di monitoraggio. Preliminarmente, ritengo essenziale puntualizzare che un Direttore di Dipartimento, pur nella logica salvaguardia degli interessi della struttura, dovrebbe porgersi costantemente con spirito costruttivo e collaborativo verso i suoi molteplici interlocutori, agendo come soggetto facilitatore nei processi dove si trova a diverso titolo coinvolto. Tale principio vale a maggior ragione nei confronti dei principali interlocutori istituzionali del Dipartimento (ovviamente l'Ateneo, ma anche l'Ospedale Policlinico San Martino).

## 2.1 Reclutamento

Nel corso del mio mandato sono state gestite presso il DISC tre cicli di programmazione finalizzati al reclutamento (2019, 2020 e 2021, quest'ultimo in pieno svolgimento), che si sono tradotti in un totale di 28 procedure distribuite nei rispettivi anni di riferimento. A queste devono aggiungersi altre procedure attivate/in via di attivazione nell'ambito dei programmi straordinari RTDB e RTI. Ogni SSD attribuito al DISC, con personale in servizio alla data del mio insediamento come Direttore, ha beneficiato di svariate procedure di reclutamento durante il mio mandato. Questo risultato è stato naturalmente possibile grazie alla combinazione di diversi fattori favorevoli (l'esito estremamente positivo della VQR 2011-2014, il ritorno di punti organico dai collocamenti a riposo, i programmi di reclutamento straordinari), consentendo sia un potenziamento/turnover adeguato alla maggior parte delle esigenze funzionali dei SSD, sia la messa in sicurezza di diverse Scuole di Specializzazione. In prospettiva, l'effetto della pandemia di COVID-19 potrebbe determinare una diminuzione della dotazione ordinaria di punti organico a disposizione degli Atenei, con ripercussioni verosimilmente negative quanto meno per il reclutamento del periodo 2022-2023. È necessario che il Dipartimento abbia consapevolezza di questo scenario, al momento ritenuto di gran lunga il più plausibile a livello di Ateneo, sul quale ovviamente non sussiste alcuna possibilità d'incidere in sede dipartimentale.

## 2.2 Ricerca

Durante il periodo 2018-2020 la produzione scientifica DISC indicizzata presso le banche dati Scopus/Web of Science ha registrato un progressivo e considerevole incremento. Per maggiori dettagli sui prodotti, le riviste e gli indicatori bibliometrici, rimando ai Documenti annuali di programmazione ed autovalutazione/riesame elaborati in seno alla Commissione ricerca DISC ed approvati dal Consiglio di Dipartimento. L'aumento delle pubblicazioni apparse su riviste scientifiche indicizzate ha interessato, pur con le fisiologiche flut-

tuazioni statistiche, la totalità dei SSD attribuiti al Dipartimento. Anche in questo caso il fenomeno è frutto di svariati fattori, tra i quali certamente spiccano la qualità del reclutamento attuato ed il maggiore coinvolgimento del personale docente già in forza nella struttura. Presso il DISC operano notoriamente alcuni SSD che si collocano su livelli di assoluta eccellenza internazionale in relazione alla produttività scientifica. Tali SSD dovrebbero essere assunti come modello al fine di consolidare/espandere ulteriormente in senso quantitativo e qualitativo la produzione scientifica del Dipartimento. Altri elementi di rilievo riguardanti la ricerca DISC sono rappresentati dai progetti di ricerca con bandi competitivi nazionali/internazionali presentati ed ammessi al finanziamento nel triennio, al pari dei brevetti e dei rapporti con aziende/imprese pubbliche e private. Tuttavia, come più volte ricordato dal Referente VQR DISC, i criteri adottati dal Gruppo di Esperti della Valutazione (GEV) dell'Area 06 - Scienze mediche nella recente VQR 2015-2019 non inducono a stime ottimistiche sull'esito dell'esercizio di valutazione, a causa dei vincoli posti su tipologia dei prodotti (con penalizzazione delle *review*, senza distinguere tra semplici *review* narrative e meta-analisi) e sulle autocitazioni (con penalizzazione dei prodotti che superavano la soglia del 50% delle autocitazioni, tuttavia calcolate considerando l'intero listato degli autori e non il solo autore interno DISC associato al conferimento). L'esito della VQR 2015-2019 ben difficilmente potrà quindi replicare quello estremamente favorevole registrato in occasione della VQR 2011-2014, dove il DISC era risultato uno dei soli tre Dipartimenti dell'Ateneo ammessi alla presentazione del progetto per i Dipartimenti di Eccellenza. Nella prospettiva del futuro esercizio VQR il DISC dovrà adottare strategie di pubblicazione ancora più funzionali ai criteri VQR stabiliti nella recente VQR 2015-2019. Il Direttore di Dipartimento e gli organi di governo della struttura dovranno individuare le strategie di supporto alla pubblicazione maggiormente aderenti alle specificità dei singoli SSD.

## 2.3 Didattica

Il personale docente DISC è fortemente impegnato nell'attività didattica a diversi livelli (Corsi di Laurea Magistrali e Triennali, Scuole di Specializzazione di area sanitaria, Dottorati di ricerca, master di I e II livello). Si tratta di un compito oggettivamente gravoso già in situazioni ordinarie, divenuto ancora più complesso a seguito della pandemia di COVID-19 e della conseguente attivazione da parte dell'Ateneo della didattica a distanza. Il DISC è sede del Corso di Laurea Magistrale in Odontoiatria e protesi dentaria, nonché dei Corsi di Laurea Triennale in Igiene Dentale, Podologia e Tecniche Audioprotesiche. Il DISC attualmente esprime il Coordinatore del Corso di Laurea Magistrale in Medicina e Chirurgia, nonché il Presidente del Centro di servizio di Ateneo di simulazione e formazione avanzata - SimAv. L'attivazione di ogni

canale facilitativo nei confronti di questi asset strategici per le attività didattiche del Dipartimento e dello stesso Ateneo deve rappresentare un punto programmatico chiaramente espresso. Il reclutamento attuato nell'ultimo triennio certamente ha trovato forti motivazioni dal rilevante carico didattico, che peraltro continua a gravare su numerosi SSD DISC. Il supporto alla didattica dovrà essere attuato attraverso una serie di linee strategiche attuate in parallelo: dalla fruizione degli spazi presso il DISC all'implementazione delle dotazioni informatiche, sino all'aumento delle unità di personale tecnico-amministrativo dedicate. Su quest'ultimo aspetto tornerò nel punto programmatico 2.5.

## 2.4 Terza Missione

Con l'introduzione del sistema di Autovalutazione, Valutazione Periodica e Accreditamento (AVA), la Terza Missione è stata riconosciuta come un compito istituzionale delle Università al pari della didattica e della ricerca. A seguito della recente VQR 2015-2019 è emersa con forza la necessità per i Dipartimenti di valorizzare le iniziative di Terza Missione, dotandosi di una organizzazione al proprio interno funzionale a questo obiettivo. Ricordo che nonostante la letteratura offra molteplici definizioni e contesti applicativi della nozione di Terza Missione, a livello nazionale gli Atenei ed i Dipartimenti sono vincolati ai criteri ed alle metodologie stabilite dall'ANVUR. L'Agenzia considera come Terza Missione *“l'apertura verso il contesto socio-economico mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze”*, specificandone l'indirizzo verso *“l'insieme delle attività con le quali le università attivano processi di interazioni diretta con la società civile e con il tessuto imprenditoriale, con l'obiettivo di promuovere la crescita di un territorio, in modo che la conoscenza diventi strumentale per l'ottenimento di output produttivi”*. Tuttavia, al di là degli indicatori di monitoraggio contenuti nei documenti annuali di programmazione/autovalutazione elaborati dal Dipartimento, l'ANVUR sollecita l'avvio di iniziative indirizzate alla predisposizione dei cosiddetti “casi studio” di Terza Missione. Per caso studio l'ANVUR intende *“la relazione descrittiva di una attività di Terza Missione, [...], il cui impatto sia verificabile [in un] periodo [individuato dall'Agenzia; classicamente, la fine-stra VQR]. La descrizione riguarderà non solo le attività, ma anche le condizioni in cui si sono svolte, con particolare riguardo al contesto di riferimento, al ruolo svolto dalla struttura proponente, allo sviluppo temporale, ai soggetti coinvolti e al loro ruolo [...]. Inoltre, il caso studio descriverà in maniera dettagliata l'impatto generato in relazione all'ambito territoriale definito, al periodo di riferimento, al valore aggiunto per i beneficiari, alla dimensione sociale, economica e culturale. Da questa descrizione dovrebbe emergere in particolare la differenza tra la situazione antecedente allo svolgimento dell'attività e quella successiva, e tale*

*differenza deve essere verificabile mediante la proposta da parte dell'Istituzione, di indicatori di impatto, pertinenti e significativi”*. Per maggiori dettagli sulle implicazioni e sulla difficoltà di soddisfare richieste così stringenti, rimando al Documento di Programmazione per la Terza Missione (DPTMD) DISC che sarà portato all'approvazione del prossimo Consiglio di Dipartimento. In questa sede ricordo come il DISC già svolga una serie di attività del tutto coerenti con le istanze della Terza Missione (ad es., sperimentazione clinica, formazione permanente, divulgazione scientifica, valorizzazione della proprietà intellettuale), per le quali sarà necessario sviluppare un più stretto raccordo con i Docenti maggiormente coinvolti, al fine di elaborare casi studio in linea con le aspettative dell'Agenzia. Considerando che le attività di Terza Missione non sono previste nei contratti dei Ricercatori a tempo determinato, per tali figure il DISC dovrebbe attuare politiche di adesione alla Terza Missione prevedendo specifici programmi di incentivazione/facilitazione.

## 2.5 Personale Tecnico-Amministrativo

Il Personale Tecnico-Amministrativo (PTA) rappresenta chiaramente una componente fondamentale per la realizzazione di gran parte delle attività dipartimentali. Come sperimentato in misura minore anche dal personale docente, l'informatizzazione dei processi e dei flussi documentali della pubblica amministrazione, anziché costituire un'opportunità di semplificazione, si è tradotta in una generale complicazione delle procedure. Nel contesto universitario è sintomatico registrare come l'insieme delle procedure attuate dall'ANVUR, parte delle quali rivestono un ruolo decisivo nell'iter di accreditamento periodico delle strutture e dei corsi di studio, si svolgano di fatto quasi esclusivamente attraverso dispositivi e strumenti informatici (sistemi operativi, software, formati dei documenti). A questo riguardo il Dipartimento dovrà assicurare una migliore operatività al PTA mediante una serie di azioni mirate (dall'acquisizione di nuove e sempre più aggiornate dotazioni informatiche, sino all'implementazione del supporto tecnico). Il piano aziendale di riassetto di diverse unità PTA attuato dal precedente Direttore Generale ha certamente penalizzato il nostro Dipartimento. Nel corso del mio eventuale secondo mandato considererò tra le più urgenti priorità il potenziamento dell'organico PTA, nonché il ripristino di attribuzioni funzionali irragionevolmente perdute a seguito degli atti della precedente gestione (ad es., la figura del RUR dipartimentale).

## 2.6 Premialità

La valorizzazione del merito rappresenta un elemento imprescindibile nella realtà accademica. A livello dipartimentale i meccanismi premiali si esercitano primariamente attraverso i criteri di distribuzione interna

dei Fondi di Ricerca di Ateneo (FRA). Sino al 2020 il DISC aveva gestito la ridistribuzione dei FRA seguendo il modello della predisposizione/valutazione di progetti di ricerca. Tale approccio non è parso tuttavia pienamente adeguato alla valorizzazione del merito individuale. Infatti, uno dei principali criteri adottati a livello di Ateneo per l'assegnazione dei FRA ai Dipartimenti è costituito dai prodotti caricati sul *repository* IRIS dal personale docente. Trattandosi di un criterio applicato in origine su base individuale, la successiva ridistribuzione interna con lo strumento dei progetti di ricerca ha certamente penalizzato in passato Docenti che invece, in virtù dei loro prodotti registrati su IRIS, avevano contribuito in modo significativo alla quota FRA attribuita al DISC. Il tutto senza contare che le Commissioni DISC costituite nel corso degli anni per la valutazione dei progetti non potevano ospitare al proprio interno lo spettro di competenze necessarie per una peer review realmente efficace, da cui il progressivo spostamento delle valutazioni sul versante bibliometrico. Nell'ambito della ripartizione del FRA 2020 è stato quindi richiesto ai Docenti afferenti al DISC alla data di assegnazione del finanziamento da parte dell'Ateneo di utilizzare le nuove funzionalità di simulazione ASN introdotte sulla piattaforma IRIS. Impostando il 2020 come ultimo anno di riferimento, IRIS restituisce una simulazione ASN con l'indicazione del soddisfacimento/mancato soddisfacimento degli indicatori bibliometrico-citazionali per le diverse posizioni previste (II e I Fascia, Commissario ASN). Ciascun Docente con soddisfacimento di almeno due indicatori ASN per la posizione successiva a quella attualmente ricoperta, in assenza di fondi FRA pregressi giacenti/non impiegati in quota prevalente, ha inoltrato alla Segreteria DISC il report PDF generato dalla simulazione ASN di IRIS. Il FRA 2020 è stato così ripartito su base individuale, consentendo di ottenere sia una migliore valorizzazione della premialità verso i singoli addetti alla ricerca più produttivi, sia di assicurare in prospettiva un miglioramento diffuso dell'utilizzo/aggiornamento del *repository* IRIS. Ulteriori meccanismi di premialità potrebbero essere attuati in relazione alle attività di Terza Missione, come da aspettative di Ateneo ed ANVUR. A tale scopo dovrà essere avviato un opportuno approfondimento da parte degli organi collegiali del Dipartimento (in particolare, Giunta e Commissione Ricerca). I fondi assegnati su base individuale dovranno necessariamente essere impegnati e spesi con sollecitudine, evitando il fenomeno della giacenza. A quest'ultimo riguardo il DISC potrebbe essere costretto ad attivare meccanismi di avviso/salvaguardia, in quanto l'Ateneo penalizzerà con sempre maggiore incisività i Dipartimenti meno virtuosi nella gestione dei FRA loro assegnati.

### 3 Punti di forza/debolezza del Dipartimento

Qualsiasi piattaforma programmatica per la direzione di un Dipartimento universitario deve includere i punti di forza e di debolezza sui quali andrà ad esercitarsi. Il DISC può vantare numerosi **punti di forza**:

- **Reclutamento** orientato verso i SSD con trend di produttività scientifica decrescente, con quiescenza attesa per figure ad elevata produttività o con rilevanti criticità in relazione al carico didattico e/o all'accreditamento periodico delle Scuole di Specializzazione di area sanitaria.
- Presenza di SSD con **produzione scientifica** di assoluto livello internazionale.
- Partecipazione di docenti DISC a **progetti di ricerca** finanziati con bandi nazionali (PRIN, Ricerca Sanitaria Finalizzata) ed europei (Horizon 2020).
- Sviluppo di **linee di ricerca** ed attività finalizzate alla sinergia ed all'interoperabilità con Enti pubblici ed imprese.
- Partecipazione alle attività del Centro di Servizio di Ateneo di Simulazione e Formazione Avanzata (**SimAv**).
- Aula di **simulazione odontoiatrica** tecnologicamente più innovativa a livello nazionale.
- **Laboratori di ricerca** dedicati.
- Ampio **network** di collaborazioni nazionali/internazionali e di rapporti con aziende biomedicali, in grado di tradursi in *output* scientifici, partecipazioni a trial clinici, registrazioni di brevetti, progetti di *E-learning*, eventi di Terza Missione.
- Connessione tra linee di **ricerca clinica** ed **alta formazione** (Scuole di specializzazione, Master di I e II livello).
- Consolidata esperienza nelle procedure di **autovalutazione**.
- **Sito Web del Dipartimento**, indirizzato a svilupparsi come contenitore globale di ogni tipo di informazione della struttura a livello istituzionale, scientifico, progettuale, di supporto agli studenti e per le attività di Terza Missione.

D'altra parte, sussistono **punti di debolezza** di nuova ed antica genesi, per i quali l'intero ecosistema DISC dovrà essere chiamato ad un'azione costruttiva e partecipata:

- **L'emergenza sanitaria** indotta da **SARS-CoV-2** determinerà una marcata contrazione del PIL 2020 e 2021 rispetto al dato 2019, il cui riassorbimento potrebbe richiedere un numero imprecisato di anni. Tale scenario potrà chiaramente compromettere l'impianto della programmazione di Ateneo e del Dipartimento, nonché l'andamento degli indicatori pluriennali assunti dalla struttura

(si pensi, ad es., alla prospettiva di una diminuzione certa della disponibilità di punti organico in un contesto di rilevante limitazione delle risorse trasferite agli Atenei, al rapporto con enti pubblici e privati, alla possibilità di attrarre studenti da altre regioni o dall'estero).

- Rapporti con **Enti esterni** all'Ateneo (ad es., Policlinico HSM, SSN).
- Prevalenza di **personale docente convenzionato** con il SSN, da cui una ridistribuzione contrattuale dell'impegno lavorativo sbilanciato sul versante assistenziale (criticità condivisa con tutti i Dipartimenti di area medica/assistenziale).
- Difficoltà di parte del personale docente a recepire i tecnicismi delle **procedure ANVUR**, le ricadute degli esercizi di (auto)valutazione e la necessità di coinvolgimento in attività di Terza Missione non previsti in sede contrattuale.
- In base all'esito delle procedure selettive di reclutamento, acquisizione di personale docente di elevato profilo scientifico ma con limitato **background accademico** con la necessità di un fisiologico periodo di adattamento alla realtà universitaria.
- La **crescente burocratizzazione** indotta da norme e procedure ai più svariati livelli (Ministero dell'Università e della Ricerca, ANVUR, Ateneo).

Un programma di sviluppo triennale del Dipartimento deve comunque cogliere le **opportunità** che possono scaturire anche in una situazione complessa come l'attuale emergenza epidemiologica:

- Sviluppare/potenziare linee di ricerca su **tematiche emergenti** con prospettive di elevato rendimento bibliometrico-citazionale (SARS-CoV-2, chirurgia robotica, biomateriali).
- Utilizzare le skill e le collaborazioni già presenti sul versante della **telemedicina** e dell'**E-learning** nel nuovo scenario indotto da SARS-CoV-2.
- Incrementare i rapporti con **aziende pubbliche e private** (trial clinici, biomateriali, immunisto chimica, simulazione in chirurgia ed odontoiatria).

## 4 Conclusioni

Il mio programma per la candidatura a Direttore DISC ha inteso richiamare le molteplici criticità che si addensano sulla gestione di un Dipartimento. Ogni nuovo Direttore DISC ha dovuto confrontarsi con un contesto di problematiche superiori rispetto a quelle affrontate dai predecessori. Questo scenario è destinato ad aggravarsi a causa della sempre più pervasiva burocratizzazione indotta dall'ANVUR. I Dipartimenti che nei prossimi anni riusciranno a mantenere un convincente "profilo di navigazione" saranno quelli che avranno attivato/consolidato al proprio interno processi e modalità

organizzativo-funzionali adeguati a soddisfare i crescenti vincoli posti dall'Agenzia. Il rinnovo triennale delle direzioni dei Dipartimenti e dei loro organi di governo dovrebbe avvenire con la consapevolezza da parte dell'elettorato del valore aggiunto dell'esperienza maturata attraverso il precedente mandato.

Franco De Cian

