

# INNOVAZIONE, FORMAZIONE E SOCIETÀ

## Per il rilancio della Statale nel centenario della fondazione

**Prof. Gian Luigi Gatta**  
**Candidato alla carica di Rettore**  
**dell'Università degli Studi di Milano**  
**2024-2030**



**[gianluigi.gatta@unimi.it](mailto:gianluigi.gatta@unimi.it)**  
**[www.gianluigigatta.it](http://www.gianluigigatta.it)**

*A metà degli anni Novanta, la “Statale” mi ha accolto come studente e mi ha formato. Poi mi ha dato l’opportunità di fare ricerca e di diventare un docente, spostandomi dall’altra parte della cattedra e avviandomi a uno dei lavori più avvincenti: l’insegnamento. Ora mi candido come Rettore, in un momento in cui la mia alma mater ha bisogno di un cambio di passo per rinnovarsi e inaugurare una nuova entusiasmante stagione della sua centenaria, gloriosa, storia.*

INDICE: 1. Alcune premesse su visione e metodo, per il rilancio dell’Ateneo. – 2. Prorettori, delegati e direttore generale. – 2.1. Prorettori e delegati. – 2.2. Direttore Generale. – 3. Obiettivi e linee programmatiche. – 3.1. Semplificare l’amministrazione e ridurre la burocrazia. – 3.2. Realizzare il campus a MIND (Milano Innovation District). – 3.3. Non solo MIND. Riqualificare Città Studi e le altre sedi dell’Ateneo, migliorare i collegamenti con il polo di Veterinaria a Lodi. – 3.4. Rilanciare il ruolo di Medicina fuori e dentro l’Ateneo. – 3.5. Ideare nuove politiche di bilancio, programmazione economica e *fundraising*. – 3.6. Garantire il diritto allo studio, l’aumento dei posti nelle residenze, il miglioramento degli spazi e dei servizi per gli studenti. – 3.7. Valorizzare il personale docente e incentivare la qualità del reclutamento. – 3.8. Farsi carico delle esigenze e delle prospettive dei ricercatori a tempo determinato e degli assegnisti. – 3.9. Valorizzare il personale TAB, assicurare il fondo comune, le progressioni economiche e di carriera, migliorare il *welfare*. – 3.10. Proseguire l’impegno per le pari opportunità, le politiche di genere e l’inclusione. – 3.11. – Ripensare le politiche per la ricerca e il trasferimento tecnologico. – 3.12. – Promuovere l’area umanistica. – 3.13. Valorizzare la didattica e il rapporto docente-studente. – 3.14. Ripensare i corsi di dottorato e sostenere la didattica nel post laurea. – 3.15. Promuovere l’internazionalizzazione. – 3.16. Investire sulla comunicazione. – 3.17. Mettere al centro la terza missione e i rapporti con il territorio. – 3.18. Migliorare la digitalizzazione e le ICT.

## 1. Alcune premesse su visione e metodo, per il rilancio dell'Ateneo

Ruolo essenziale dell'università è di fare formazione e ricerca trasmettendo alle nuove generazioni conoscenze, abilità, coscienza critica e civile, passioni, emozioni ed entusiasmo, fornendo strumenti di avanguardia, al passo con il progresso scientifico, per interpretare il presente e per costruire e governare il futuro in una società globale, sempre più connessa e complessa. Una società alla quale l'università si deve aprire e rispetto alla quale deve essere un interlocutore autorevole, favorendo continui scambi scientifici e culturali. Con questa consapevolezza, nel candidarmi a Rettore dell'Università degli Studi di Milano avverto l'esigenza di presentare alla comunità accademica non solo – come è naturale – delle linee programmatiche, ma ancor prima *una visione e un metodo di gestione dell'Ateneo*, che nel centenario della fondazione si accinge a scrivere un nuovo capitolo della propria storia.

*Una sintetica diagnosi dei problemi.* – Questo programma elettorale nasce non solo dalla conoscenza dell'Ateneo di chi si candida – maturata negli ultimi dieci anni come direttore di dipartimento e senatore accademico e, nei vent'anni precedenti, come studente, come ricercatore e professore – ma anche e soprattutto dall'ascolto di tante voci della nostra comunità accademica. Queste voci – di docenti, personale tecnico amministrativo e bibliotecario, e di studenti – restituiscono l'immagine di una Statale che appare da anni come seduta, generalmente priva di slancio al suo interno e all'esterno, gravata dal peso di una burocrazia sempre più pervasiva, da inefficienze e ritardi di una Amministrazione centrale che è stata riorganizzata in modo discutibile, da una capacità progettuale lenta e non convinta (come nell'emblematico caso del campus a MIND), da mancate innovazioni che hanno peggiorato i servizi per gli studenti e la qualità del lavoro dei docenti e del personale T.A.B. Pur potendo vantare tante eccellenze nella ricerca e nella didattica, che ne fanno uno dei primi grandi atenei italiani, unico a far parte della LERU (*League of European Research Universities*), la Statale è avvertita da tanti di noi come una macchina pronta a sprintare che è però frenata da un'amministrazione e da procedure lente e complesse, non sempre chiare (chi fa cosa? Come si fa a fare? Si può fare? Quando si potrà fare?); procedure che pregiudicano la capacità di fare persino cose semplici – a volte anche solo di avere delle risposte – e di competere con altre realtà pubbliche e private, lanciate a velocità ben maggiori e presenti nella società civile, nelle istituzioni e sui media molto più di noi. La Statale è un arcipelago di trentuno dipartimenti che – posso testimoniarlo per averne diretto uno negli ultimi sei anni – si sentono generalmente considerati come delle periferie lasciate a sé stesse, con carenze di organico nel personale T.A.B. (per lo più privo di prospettive di carriera) e con risorse e servizi non di rado inadeguati. Le infrastrutture per la ricerca hanno generalmente bisogno di essere svecchiate. Gli ambienti per lo studio, per il lavoro e per la ricerca necessitano di essere ampliati e ammodernati. Gli studenti si siedono ancora per terra nelle aule, come trent'anni fa facevo io, da studente, nella sede di via Festa del Perdono. A Città Studi la mensa è chiusa da anni. A Lodi la sede di Veterinaria non è facilmente raggiungibile con i mezzi di trasporto pubblico e manca persino un cartello stradale che indichi la direzione sulla principale via di accesso. I posti nelle residenze sono ancora pochi e non soddisfano le richieste e le esigenze dei nostri studenti. I docenti e il personale T.A.B., sia nell'amministrazione centrale sia nei dipartimenti e nei centri funzionali, hanno bisogno di recuperare serenità e passione per il proprio lavoro, sentendosi parte di una comunità e venendo valorizzati per le proprie professionalità. Senza serenità e passione non possiamo trasmettere emozioni agli studenti, che della nostra comunità sono il cuore pulsante, che muove tutto e dà senso a tutto il nostro lavoro.

*Una candidatura per la discontinuità e il rilancio dell'Ateneo.* – Abbiamo allora bisogno di una scossa: di riconoscere e curare i nostri problemi. Pur nel doveroso rispetto del lavoro di chi ha avuto responsabilità di governo, trovandosi peraltro a fronteggiare l'emergenza della pandemia, mi candido al ruolo di Rettore per proporre alla comunità accademica il rilancio del nostro Ateneo, che per sprigionare le sue enormi

potenzialità deve alzare lo sguardo e guardare al futuro: al 2030, termine del mandato del Rettore che siamo ora chiamati ad eleggere, e oltre. Occorre avere la determinazione, il coraggio, l'entusiasmo di ideare e realizzare insieme nuovi progetti formativi, scientifici e culturali. Bisogna pensare e fare cose nuove, dare lo stimolo alla comunità accademica per scrivere insieme pagine inedite del libro della centenaria storia del nostro Ateneo, della quale siamo orgogliosi. Una Università può e deve saperlo fare: ha le energie intellettuali al suo interno e le risorse finanziarie attorno a sé, nel territorio in cui vive. Dobbiamo immaginare e realizzare assieme il futuro della Statale, di un grande Ateneo pubblico capace di formare le prossime generazioni e di trasmettere e incrementare la migliore conoscenza, scienza e cultura. Abbiamo esattamente questa responsabilità di fronte al Paese.

L'elezione del Rettore avviene in un momento storico: nel centenario della fondazione dell'Ateneo dobbiamo avere la visione che ebbero un secolo fa i nostri fondatori. La Statale è nata da un progetto scientifico e culturale che ha coinvolto la città di Milano, di cui il nostro primo Rettore, il Prof. Luigi Mangiagalli, era contemporaneamente Sindaco. Molte infrastrutture – esemplare è Città Studi – risalgono alla nostra fondazione e richiedono di essere ammodernate o sostituite. Il prossimo mandato del Rettore deve essere di rifondazione e rilancio dell'Ateneo. La realizzazione del nuovo campus nell'area di MIND, la riorganizzazione e la ristrutturazione dell'area di Città Studi rappresentano una straordinaria, unica, occasione per realizzare nuove forme di aggregazione e nuovi modi di fare didattica, ricerca, scienza e cultura e per realizzare la coesione – *l'universitas* – tra i diversi poli e tutte le diverse aree dell'Ateneo, nonché l'interazione continua con il territorio, le istituzioni e le imprese.

Il rilancio dell'Ateneo, d'altra parte, passa non solo dalla visione di fondamentali obiettivi, ma anche dalla proposta di un *metodo* per realizzare quegli obiettivi. Bisogna avere chiaro non solo *cosa* fare, ma *come* farlo.

### **a) Favorire la coesione della comunità accademica**

Le sfide che attendono l'Ateneo richiedono oggi più che mai competenza, impegno, responsabilità, capacità di ascolto, trasparenza e condivisione, mettendo da parte divisioni, contrapposizioni e personalismi che sfaldano la necessaria coesione di una comunità come quella accademica, il cui valore sta proprio nell'essere, sentirsi e apparire all'esterno come tale. Guardare al passato significa non avere visione sul futuro, che è già cominciato: un futuro nel quale l'Ateneo deve rilanciarsi, innovandosi e intercettando i bisogni delle nuove generazioni e della società che l'università, forte della sua tradizione, del suo prestigio e delle sue competenze, può e deve contribuire a costruire, come fondamentale attore istituzionale, protagonista della formazione e del progresso scientifico, economico, sociale e culturale del Paese. Le elezioni per il rinnovo del Rettore rappresentano per la comunità accademica, un momento di particolare significato e valore; un momento di bilanci e di confronto su programmi, visioni, temi, problemi e linee di sviluppo di progetti formativi, scientifici e culturali. Ciò è ancora più vero quest'anno per almeno tre ragioni. Anzitutto, perché ricorre il centenario della fondazione del nostro Ateneo. In secondo luogo, perché il prossimo mandato del Rettore sarà fondamentale per la realizzazione del nuovo campus a MIND, rispettando gli impegni già presi dagli organi accademici e cogliendo un'occasione unica di innovazione per l'area scientifica e le infrastrutture tecnologiche dell'Ateneo. Infine, perché il rapido sviluppo socio-economico di Milano, ripreso dopo la drammatica parentesi della pandemia, impone a un grande Ateneo pubblico italiano ed europeo come il nostro di innovarsi per stare al passo con un territorio tanto vivo e competitivo, ricco di opportunità ma sempre più problematico per il crescente costo della vita, ormai improponibile per la maggior parte degli studenti e del personale. Il punto è allora questo: senza la coesione della comunità – intesa come spirito e metodo di lavoro – non sarà possibile realizzare progetti ed obiettivi per il rilancio della Statale. Per questo mi impegnerò come Rettore, nei fatti prima che nelle parole, a garantire la coesione della comunità – in tutte le sue componenti – e a testimoniarla anche di persona, con una costante presenza nei diversi dipartimenti e nelle diverse sedi dell'Ateneo, come anche nei tavoli di lavoro aperti con i rappresentanti del personale TAB e con gli studenti.

### **b) Essere e sentirsi una comunità in un rinnovato Ateneo multipolare**

La coesione della comunità accademica – di tutte le sue componenti (docenti, ricercatori, personale TAB e studenti) – presuppone l'essere e il sentirsi parte, appunto, di quella comunità, e avvertirne l'esistenza. Una delle principali sfide, nei prossimi anni, sarà quella di consolidare la coesione della comunità accademica e il senso di appartenenza all'interno di un Ateneo che si sta sviluppando in direzione multipolare: Festa del Perdono e le altre sedi centrali, Città Studi, MIND, Medicina, con le sue diverse realtà ospedaliere e non, Veterinaria a Lodi, il polo didattico di Unimont a Edolo. La pluralità delle sedi, dislocate sul territorio della città, rende logisticamente e architettonicamente unico il nostro Ateneo, che a differenza di molti altri non si sviluppa attorno a un unico grande campus e dispone di un numero ancora troppo ridotto di alloggi e foresterie. A questa frammentazione delle sedi si associa poi una struttura organizzativa molto articolata, che prevede trentuno dipartimenti e diversi centri funzionali. La complessità che deve essere gestita sta dunque nel garantire unità e condivisione nel contesto di una realtà articolata sul territorio e al suo interno; sta nel concepire l'Ateneo in modo unitario, come una *universitas*, senza centro e periferie; sta nel riorganizzare l'amministrazione e i processi di *governance* nella direzione di una costante condivisione e capacità di ascolto delle esigenze di tutte le aree scientifiche – nessuna esclusa – secondo una logica *bottom-up*, affidando agli organi di governo centrali il compito di realizzare la sintesi dopo il dialogo con i dipartimenti, senza calare dall'alto e imporre soluzioni preconfezionate; sta nel valorizzare momenti intermedi di dialogo, di confronto e di lavoro istruttorio indispensabile per gli organi di governo dell'Ateneo; sta in uno sforzo costante di virtuosa contaminazione tra le diverse aree dell'Ateneo, incentivata dal centro, che superi le barriere logistiche e possa fecondare lo sviluppo sempre più interdisciplinare della didattica e della ricerca nel nostro Ateneo. In questa prospettiva, il trasferimento di un terzo dei dipartimenti nel campus MIND – che interesserà circa 20.000 persone, tra studenti e personale docente e tecnico, amministrativo e bibliotecario – può e deve rappresentare un momento, condiviso, di costruzione di una nuova comunità nella comunità, capace di riaccendere il senso di appartenenza e di attivare effetti di aggregazione con ricadute positive sull'intero Ateneo. Sapere comunicare e rendere partecipe l'intera comunità accademica delle sue diverse realtà, vecchie e nuove, valorizzandole allo stesso modo e facendole dialogare e interagire, è la sfida dei prossimi anni, necessaria per contrastare la forza centrifuga dell'articolazione in più sedi e dipartimenti e per assecondare un progetto scientifico e culturale che vede nella contaminazione tra i diversi saperi un elemento fondamentale per la formazione delle nuove generazioni. Questa sfida deve vedere come primo interprete e testimone il Rettore, che rappresenta l'Ateneo nel suo insieme e nelle sue singole parti, che ne costituiscono l'inestimabile ricchezza.

### **c) Valorizzare ogni persona**

Per rilanciare la Statale bisogna dare valore a ogni persona e riconoscere, le capacità, la professionalità e l'apporto che ciascuno può dare. Da qui, anzitutto, deve venire la spinta per il rinnovamento e la nuova fondazione dell'Ateneo. Qualche numero. Il 31 ottobre 2023 erano in servizio presso l'Ateneo 2.522 tra professori e ricercatori: 671 professori ordinari, 1.084 professori associati, 165 ricercatori di ruolo, 304 ricercatori a tempo determinato di tipo B, 298 ricercatori a tempo determinato di tipo A. Nessun ricercatore in tenure track (RTT) aveva ancora preso servizio a quella data. A quella stessa data, il personale tecnico amministrativo e bibliotecario contava 2.008 unità: 11 dirigenti, 1.967 PTAB e 30 collaboratori ed esperti linguistici. Alla comunità del personale – nel complesso, 4.530 persone – va aggiunta quella degli studenti: 58.985 iscritti nell'anno accademico in corso, cui vanno sommati ulteriori 5.413 iscritti ai corsi post laurea (dottorati di ricerca, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e master). La comunità della Statale è quindi di quasi 70.000 persone, pari a circa il numero degli abitanti

di un capoluogo di provincia come Pavia o a quello delle persone che può contenere lo stadio di San Siro. Ciascuna di queste persone deve essere e sentirsi valorizzata come parte di una comunità. Gli studenti, destinatari delle attività formative e dei servizi dell'Università, devono essere ricevuti, orientati nel percorso di studi, supportati anche nelle situazioni di difficoltà e di fragilità, accolti negli spazi dell'Ateneo che popolano ogni giorno e indirizzati al mondo del lavoro. I professori e i ricercatori, che lavorano per gli studenti e per la ricerca scientifica, devono poter essere messi nelle condizioni migliori per realizzare attività di eccellenza e competitive: devono poter fare studio, ricerca e didattica e non essere schiacciati dal peso di continui adempimenti burocratici, che spengono la passione per il lavoro che hanno scelto di fare avviandosi alla carriera accademica. Il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, che lavora per rendere essenziali servizi per gli studenti e per i docenti, deve poter garantire in modo efficiente il funzionamento e la gestione di quei servizi, dei processi amministrativi e delle strutture, lavorando in un clima e in ambiente sereno, sicuro, improntato al rispetto, alla valorizzazione delle professionalità, a stimolare la crescita e a riconoscere, anche in termini retributivi, l'apporto del lavoro e le responsabilità assunte. L'università che mi candido a guidare si regge sulla sinergia efficiente tra le sue diverse componenti, tutte essenziali, e sul rispetto reciproco e sulla valorizzazione del suo capitale umano. Un Ateneo moderno deve prendersi cura del benessere e della qualità del lavoro dell'intera comunità accademica, deve saper valorizzare e sviluppare le competenze che possiede e far sentire ciascuno come parte di un grande progetto formativo, scientifico e culturale. Il Rettore, eletto dall'intera comunità, deve esserne in questo senso interprete, garante e rappresentante. Solo così può mantenere saldamente la barra dritta verso gli obiettivi di rilancio dell'Ateneo. Dobbiamo farlo per tutti noi, per i nostri studenti di oggi e per le prossime generazioni.

#### **d) Essere una presenza autorevole sul territorio e nei rapporti con le istituzioni**

L'Ateneo deve avere l'ambizione di essere moderno e competitivo, capace di attrarre, in Italia e dall'estero, studenti, docenti, ricercatori e personale TAB. Un grande Ateneo milanese deve essere consapevole della sua proiezione internazionale ed europea. L'occasione di rinnovamento delle strutture rappresentata dal campus a MIND e dalla riqualificazione di Città Studi è unica e va colta per migliorare l'attrattività dell'Ateneo nel suo complesso, senza dimenticare al contempo l'esigenza di ammodernare strutture e spazi in sedi e aree diverse (a partire da quelle più antiche, come via Festa del Perdono, Piazza S. Alessandro e Via Conservatorio). In un contesto caratterizzato dal prevedibile calo del numero degli iscritti, per ragioni demografiche, e della presenza di altre università pubbliche e private sullo stesso territorio, essere competitivi, moderni e attrattivi è un'esigenza primaria, che deve orientare l'intera attività dell'Ateneo nei prossimi anni. In tal direzione, è essenziale che la nostra comunità accademica torni a essere e sia sempre più protagonista sul territorio, nei rapporti con le istituzioni locali, regionali e nazionali. Garantire una presenza autorevole della Statale nella società civile, nelle istituzioni e nel dibattito pubblico, anche attraverso la comunicazione, è uno dei compiti più alti del Rettore, quale rappresentante dell'Ateneo. La Statale deve tornare ad essere una voce autorevole, politicamente indipendente ed ascoltata nel dibattito pubblico sui temi di interesse per le proprie attività, anche in sinergia con gli altri atenei cittadini e con tutte le istituzioni rilevanti. Senza un simile ruolo dell'Ateneo, tra l'altro, sono irrealizzabili alcuni fondamentali obiettivi che mi propongo di raggiungere quale Rettore: tra gli altri, realizzare il progetto del campus a MIND senza ulteriori ritardi, riqualificare l'area di Città Studi per i dipartimenti che vi rimarranno o che vi andranno provenendo da altre sedi, rilanciare il ruolo della nostra medicina universitaria nel sistema sanitario regionale, individuare nuovi spazi per la didattica (oggi in grave difficoltà in alcune sedi, come nel polo centrale di Medicina o nella sede di Festa del Perdono), migliorare i collegamenti dell'Ateneo e della città di Lodi con il polo di Veterinaria, assicurandone l'accreditamento europeo, aumentare le possibilità di alloggio di studenti e *visiting professors*

in residenze universitarie o convenzionate, migliorare le opportunità per i trasporti, il benessere, la conciliazione vita-lavoro, le attività ricreative, sportive e culturali di studenti e personale.

## 2. Prorettori, delegati e Direttore Generale

### 2.1. Prorettori e delegati

Per realizzare un progetto di rinnovamento dell'Ateneo articolato e complesso, come quello che ci attende nei prossimi anni, è indispensabile il lavoro di squadra e la delega di funzioni a prorettori e delegati. Le deleghe saranno conferite individuando colleghi e colleghi sulla base dei seguenti criteri: a) condivisione del programma e della visione per il rilancio dell'Ateneo; b) competenza rispetto al settore oggetto di delega; c) equilibrio nella rappresentanza delle diverse aree e dei diversi gruppi scientifici; d) equilibrio di genere. Le deleghe ai prorettori saranno conferite con durata biennale e possibilità di rinnovo, sulla base delle disponibilità e degli obiettivi raggiunti. Si prevedono deleghe – una delle quali eventualmente attribuibile al Prorettore vicario – per i seguenti ambiti:

1. Didattica
2. Ricerca e trasferimento tecnologico
3. Realizzazione e organizzazione del Campus a Mind
4. Gestione del patrimonio immobiliare, sostenibilità e rigenerazione energetica
5. Rapporti con il sistema sanitario
6. Bilancio, programmazione economica e politiche di *fundraising*
7. Semplificazione amministrativa
8. Internazionalizzazione
9. Pari opportunità, politiche di genere e inclusione
10. Comunicazione e ICT
11. Terza missione, attività culturali e rapporti con il territorio

Quanto al metodo di lavoro, ciascuno dei prorettori non lavorerà isolatamente ma costituirà tavoli permanenti/commissioni per l'ascolto, la condivisione e il confronto con i referenti di tutte le aree dell'Ateneo, individuati dai dipartimenti o dalle facoltà, e con i competenti rappresentanti dell'amministrazione e degli studenti oltre che, ove opportuno, con rappresentanti del Consiglio di amministrazione e del Senato accademico. Il Rettore, rispetto agli ambiti oggetto di delega, conserverà ed eserciterà una funzione di controllo, di garanzia dell'assenza di conflitti di interessi con l'area e il dipartimento di provenienza del prorettore, e di coordinamento/indirizzo politico. Quale figura eletta dalla comunità accademica, il Rettore sarà garante dell'operato dei prorettori, con i quali lavorerà in sinergia e sintonia, con un costante confronto.

Tutti i prorettori (e i delegati) saranno nominalmente individuati solo dopo l'elezione del Rettore, senza alcuna promessa, impegno o accordo preso, anche solo informalmente, durante la campagna elettorale. Il prorettore per i rapporti con il sistema sanitario, conformemente a quanto è consentito dall'art. 63 dello Statuto, sarà il Presidente del Comitato di direzione della Facoltà di Medicina. Ciò garantisce la rappresentatività della Facoltà di Medicina nella *governance* dell'Ateneo ed evita disfunzionali duplicazioni di ruoli nei rapporti con le competenti istituzioni.

Rispetto ad assetti tradizionali già sperimentati in Ateneo (didattica, ricerca, internazionalizzazione, terza missione, rapporti con il sistema sanitario, ICT), si propone l'istituzione di nuove deleghe ritenute essenziali in vista di obiettivi strategici di programma.

Una prima novità è rappresentata dall'istituzione di un *prorettore delegato alla semplificazione amministrativa*, sul modello di quanto è già previsto in altri atenei pubblici. Negli ultimi anni il livello di burocrazia, di complicazione e di appesantimento dei processi amministrativi e decisionali è cresciuto a dismisura, con impatto negativo sulla qualità del lavoro dei docenti e del personale T.A.B., sui servizi, sui tempi di realizzazione delle attività, con perdita non più tollerabile di competitività con altri attori pubblici e privati con i quali ci confrontiamo. Di qui l'idea di affidare una delega per le politiche di semplificazione dei processi amministrativi e decisionali riducendo gli adempimenti e proponendo ove necessario agli organi accademici modifiche regolamentari e statutarie.

La realizzazione del nuovo *campus a MIND* rende poi opportuna una delega alla gestione delle molteplici e crescenti attività implicate nella realizzazione del relativo progetto scientifico e gestionale, sviluppando e ridiscutendo, quando ritenuto opportuno, i lavori dei già costituiti tavoli tecnici. Trattandosi del più importante progetto dell'Ateneo, il Rettore manterrà una significativa funzione di controllo sull'esercizio della delega e sarà una costante presenza nei rapporti istituzionali e con il personale docente e T.A.B. interessato al trasferimento nel nuovo campus.

Il trasferimento dei dipartimenti da e verso l'area di Città Studi, nonché la complessiva riorganizzazione delle sedi, con correlati interventi di manutenzione/adeguamento e dismissione degli immobili, rende inoltre opportuno prevedere un *prorettore con delega alla gestione del patrimonio immobiliare e alle politiche energetiche*, in vista dell'efficientamento e della realizzazione di obiettivi di sostenibilità ambientale ed economica. Tale delega è inoltre suggerita dall'opportunità di razionalizzare e programmare gli interventi di ordinaria manutenzione nelle diverse sedi, interessate o meno da trasferimenti nei prossimi anni.

Un'altra proposta innovativa per l'Ateneo è la previsione di un *prorettore con delega al bilancio, alla programmazione economica e al fundraising*. Sul modello di quanto prevedono altri atenei pubblici, e nel rispetto delle competenze del direttore generale e della Direzione Contabilità, Bilancio e Programmazione finanziaria, si ritiene opportuna una delega per il bilancio e le connesse politiche, tanto più fondamentale in un momento storico in cui l'Ateneo sarà chiamato a sostenere impegni economici e finanziari mai prima sostenuti. Basti pensare che, dal 2026, dovranno essere sostenuti costi di gestione del campus a MIND per oltre trenta milioni di euro l'anno. L'attenzione per il controllo del bilancio e per le relative politiche, anche in vista del reperimento di nuovi finanziamenti pubblici e privati, è fondamentale anche per evitare l'aumento della tassazione studentesca e per consentire politiche per il personale che assicurino a tutte le diverse componenti progressioni di carriera, di trattamento economico e ove possibile di stabilizzazione, indispensabili per un Ateneo che mira a crescere e ad essere competitivo.

Un'ulteriore nuova proposta innovativa è di istituire un *prorettore alla comunicazione*, tanto interna quanto esterna. Nella società contemporanea, un Ateneo che ambisca ad essere protagonista nella scena pubblica non può non mettere in primo piano le politiche in tema di comunicazione e social media, investendo su di essi sempre più quale strumento di valorizzazione delle attività e della comunità accademica. La comunicazione sarà fondamentale anche per valorizzare opportunamente i progetti di rinnovamento dell'Ateneo e renderlo più attrattivo a livello nazionale e internazionale.

Si prevede infine la costituzione di una *prorettrice per le pari opportunità, le politiche di genere e l'inclusione*, che possa sviluppare ulteriormente e meglio coordinare il lavoro svolto in Ateneo in questi ambiti, dando vita, oltre ad iniziative di sensibilizzazione e di carattere culturale, ad azioni concrete di intervento per l'attuazione dei principi e l'esercizio dei diritti a beneficio dell'intera comunità accademica, in tutte le sue diverse componenti.

Saranno poi conferite deleghe rispetto a tematiche specifiche, riconducibili, anche trasversalmente, agli ambiti di competenza del Rettore o di uno o più prorettori. Tra queste, una sarà conferita a *un ricercatore o a una ricercatrice a tempo determinato* in rapporto alle tematiche del pre-ruolo.

## 2.2. Direttore generale

Il prossimo Rettore, subito dopo la nomina, sarà chiamato a proporre al Consiglio di Amministrazione e al Senato Accademico la nomina di un nuovo Direttore Generale, scadendo il mandato dell'attuale D.G. assieme a quello dell'attuale Rettore. Si tratta di una delle scelte più rilevanti e impattanti sulla vita dell'Ateneo e delle persone, avendo per Statuto il D.G. la responsabilità della complessiva gestione economico-finanziaria, dell'organizzazione dei processi e dei servizi amministrativi e tecnici, delle risorse strumentali e patrimoniali e del personale T.A.B. dell'Ateneo. Nei prossimi anni dovranno essere realizzati progetti di straordinaria complessità – a partire dal campus a MIND – e dovrà procedersi a una complessiva semplificazione dell'amministrazione e dei processi. Il profilo del D.G. deve pertanto essere quello di un dirigente di alto livello, con comprovate significative competenze ed esperienze nella gestione di amministrazioni complesse, maturate nel settore pubblico e preferibilmente nell'ambito della formazione e della ricerca universitaria. Dopo l'esperienza di un D.G. interno, cui si devono tra l'altro la riorganizzazione delle divisioni e l'aumento del numero dei dirigenti – realizzato nella fase finale del mandato – è opportuno che il ruolo del D.G. sia coperto da una persona esterna all'Amministrazione, che non abbia, nel bene o nel male, pregressi rapporti personali con i dirigenti e con il personale T.A.B. maturati in Ateneo e che possa pertanto compiere le proprie scelte senza alcun possibile condizionamento. Sono convinto che il personale abbia bisogno, quanto mai, di lavorare in un ambiente sereno e collaborativo, nel quale possano essere riconosciute e valorizzate le professionalità di ciascuno; un ambiente che, a mio parere, potrà essere assicurato con maggiore facilità da un elemento di novità e di discontinuità, rappresentato da un D.G. esterno all'Amministrazione. Per individuare la persona del D.G. il metodo sarà quello di una ricerca di disponibilità fondata sul merito e sulla competenza, sulla condivisione delle presenti linee programmatiche, sulla piena sintonia e sinergia con il Rettore, sulla capacità di entrare a far parte in modo empatico di una comunità articolata e complessa come quella accademica, che richiede di essere ascoltata rispetto alle proprie esigenze e coinvolta nelle decisioni, mai imposte e sempre condivise con serenità e rispetto – anche nei rapporti con le organizzazioni sindacali – e comunicate in modo chiaro e trasparente. Il D.G. dovrà lavorare in squadra con i dirigenti, favorendone il confronto e il coordinamento; dovrà altresì prestare particolare attenzione all'ascolto e al coordinamento dei responsabili amministrativi dei dipartimenti e programmare visite periodiche nei consigli di dipartimento, anche da parte dei dirigenti.

## 3. Obiettivi e linee programmatiche

### 3.1. Semplificare l'amministrazione e ridurre la burocrazia

È opinione diffusa tra il personale docente e il personale T.A.B. che negli ultimi anni siano cresciuti sempre più la complessità della nostra amministrazione e il peso della burocrazia, che incide negativamente sulla qualità del lavoro e dei servizi erogati, nonché sulla competitività e attrattività dell'Ateneo, che impiega mediamente più tempo degli altri *competitor* anche per fare cose semplici. Il problema, in qualche misura comune alla pubblica amministrazione, è però particolarmente avvertito nel nostro Ateneo, anche in ragione del recente riassetto organizzativo di direzioni e divisioni, di un aumento dei momenti decisionali e dei processi deliberativi, nonché di un progressivo allontanamento dell'Amministrazione centrale dai dipartimenti. Obiettivo prioritario deve essere allora quello di una forte semplificazione dei processi amministrativi e decisionali, che ha come necessaria premessa un chiaro *input*

politico e culturale da parte del Rettore e del D.G.; un *input* che deve comprendere *un messaggio di rasserenamento dell'amministrazione rispetto ad irrazionali paure di responsabilità* che prevalgono oggi sull'efficienza delle soluzioni ai problemi quotidiani di gestione della ricerca e della didattica: gli esempi si sprecano, come posso testimoniare attraverso la mia recente esperienza di direzione di un dipartimento; un'esperienza che mi ha portato ogni giorno ad affrontare e conoscere piccoli, medi e grandi problemi amministrativi, relativi alla ricerca, alla didattica, alla terza missione e alla gestione amministrativa ordinaria. *Fare cose facili, come organizzare un catering o una cena di ospitalità a margine di un convegno, oppure rimborsare un visiting professor, è diventato difficile. Fare cose difficili, inevitabilmente, è ancor più difficile.* L'Amministrazione, *non per colpa del personale TAB* ma per difetti di sistema e organizzazione, è generalmente lenta. I dipartimenti faticano a ricevere risposte.

Esattamente in questo senso va allora la proposta di istituire un *prorettore con delega alla semplificazione amministrativa*: un'esigenza assolutamente prioritaria a fronte di anni in cui l'Ateneo, a partire dal campus a MIND e dalla riorganizzazione delle proprie sedi, dovrà 'fare bene e in tempi brevi cose difficili'. Il continuo riassetto organizzativo dell'amministrazione centrale, cui si è assistito in questi ultimi anni, ha disorientato il personale docente e T.A.B. *Deve tornare a essere chiaro 'chi fa cosa', evitando duplicazioni e sovrapposizioni nei processi decisionali. E devono essere sempre date risposte alle domande, trovando soluzioni unitarie – flessibili se del caso, in rapporto alle esigenze delle diverse aree – e non una tantum.*

L'Amministrazione deve muoversi nel doveroso rispetto delle norme di legge sforzandosi di semplificare le procedure, di ridurre gli adempimenti e i momenti decisionali, di velocizzare la propria azione, anche attraverso la riduzione della reportistica, gli incentivi alla digitalizzazione, l'integrazione delle banche dati e degli applicativi, le nuove opportunità offerte dall'intelligenza artificiale nella gestione dei dati, e opportune e sempre possibili modifiche regolamentari e statutarie.

*Un'Amministrazione lenta e timorosa di assumere decisioni e, talora, addirittura di firmare le comunicazioni o di dare risposte scritte, è del tutto disfunzionale alle esigenze di un Ateneo che deve poter competere con altre realtà, pubbliche e private.*

Deve essere ristabilito un rapporto di reciproca fiducia e collaborazione tra l'Amministrazione e il personale; l'Amministrazione deve essere funzionale, veloce, efficiente ed efficace nella sua azione. *Le scadenze amministrative devono essere programmate e non devono essere eccessivamente ravvicinate e improvvise.* La comunicazione tra le strutture deve essere chiara e continua; i docenti e il personale T.A.B. che lavora nei dipartimenti devono potersi rivolgere a sportelli unici per la pronta soluzione dei più diversi problemi, evitando di doversi interfacciare con dispendio di tempo tra uffici diversi, spesso senza ricevere risposte. Nella vita quotidiana dell'Ateneo deve essere ben chiaro non solo il 'chi e dove' – che da sempre campeggia nella *home page* del nostro sito internet – ma anche il 'chi fa cosa': a chi rivolgersi per ottenere una risposta univoca, la gestione e la soluzione dei problemi a partire da quello dell'individuazione dell'ufficio o della persona competente a risolverli.

Il prorettore per la semplificazione amministrativa rappresenterà un punto di riferimento per la segnalazione delle problematiche, che saranno affrontate in periodiche riunioni di coordinamento con i dirigenti, con i direttori e i responsabili amministrativi dei *dipartimenti*, il D.G. e le figure apicali dell'Amministrazione coinvolte di volta in volta.

Uno sforzo particolare dovrà essere volto a *ridurre il peso delle attività burocratico-amministrative che grava sempre più su professori e ricercatori*. Il tempo è una risorsa limitata per tutti e non può essere speso, come non di rado avviene, per fornire informazioni all'Amministrazione universitaria, molte delle quali sono già in suo possesso (un esempio per tutti: la relazione periodica ai fini degli scatti stipendiali, che richiede di dichiarare lo svolgimento dell'attività didattica, già accertabile tramite l'apposita piattaforma online: sarebbe sufficiente far parlare tra loro gli applicativi per la didattica e per gli scatti stipendiali per far risparmiare tempo ai docenti). Questo dispendio di tempo per adempimenti amministrativi alla lunga incide assai negativamente sulla produttività, intesa come ottimale svolgimento delle attività tipiche della funzione. Solo con un cambio di mentalità e di approccio al lavoro – concepito come sinergico e

rispettoso delle competenze e attitudini professionali di ciascuno – si può risolvere l'attuale situazione di insoddisfazione diffusa sia tra i docenti sia tra il personale T.A.B.; una situazione che produce un effetto di frustrazione e di disaggregazione della comunità accademica che, invece, ha più che mai bisogno di essere unita e sinergica. *Si tratta di immaginare le procedure amministrative nella prospettiva del servizio finale da rendere al destinatario dell'azione amministrativa.* Non è più accettabile che debba essere l'utente finale a passare da un ufficio all'altro, spesso neppure avendo chiaramente un'idea di chi sia competente a fare cosa. Il rilancio dell'Ateneo passa, anzitutto, da un cambio di passo e di visione da parte della nostra Amministrazione, che ha al suo interno le professionalità per farlo e deve percorrere una strada nuova. *Non basta 'conoscere la macchina' per semplificare: occorre riorganizzarla e saperla guidare verso strade nuove, con uno spirito e un entusiasmo nuovo.*

La via della semplificazione amministrativa è stata d'altra parte intrapresa da altri atenei pubblici, che hanno nominato prorettori o delegati alla semplificazione. È il caso, ad esempio, della Sapienza di Roma, della Federico II di Napoli e dell'Università di Milano Bicocca. E non è un caso che quali prorettori alla semplificazione, in queste sedi, siano stati individuati dei *giuristi*, quale è chi oggi, con questo programma, si candida a Rettore della Statale di Milano. La semplificazione amministrativa passa infatti anche e proprio da una *semplificazione normativa* e da procedure amministrative consapevoli del quadro normativo di riferimento, in Ateneo e a livello regionale, nazionale ed europeo. I giuristi accademici ben conoscono le norme, sanno interpretarle e, se del caso, sanno come modificarle. I giuristi, d'altra parte, sanno governare la paura delle responsabilità, e sanno ricondurla a razionalità rassicurando il personale amministrativo, che deve poter *lavorare in modo sereno, consapevole delle responsabilità solo quando sono effettive e possibili, ma mai paralizzato da timori irragionevoli o infondati.*

### **3.2. Realizzare il campus a MIND (Milano Innovation District)**

Il principale progetto di innovazione dell'Ateneo – nel centenario della sua fondazione – è rappresentato dalla realizzazione di un campus nell'area in cui si è svolto EXPO 2015, destinato ad accogliere dall'a.a. 2027/2028 i dipartimenti di area scientifica e i relativi corsi di studio. Un nuovo campus ai margini della città, proprio come lo era quello di Città Studi un secolo fa. Un campus che sorgerà accanto all'Albero della vita di EXPO, destinato ad accogliere i nostri studenti e circa un terzo della comunità accademica e degli attuali dipartimenti in un ambiente nuovo, con infrastrutture tecnologiche avanzate per la ricerca e per la didattica e con grandi potenzialità di aggregazione e collaborazione scientifica, interna all'Ateneo ed esterna, nel nuovo Milano Innovation District.

Qualche numero sul campus a MIND:

- a) 160.000 mq di superficie linda pavimentata, inclusa in una superficie territoriale di 65.000 mq, con una impronta a terra degli edifici di circa 30.000 mq, quindi con un rapporto edificato/non-edificato inferiore al 50%, e aree verdi interne al campus per quasi 16.000 mq;
- b) circa 17.000 mq netti per aule, per un totale di circa 14.000 posti a sedere; i laboratori didattici occuperanno un'area netta di circa 11.000 mq, con oltre 3.000 postazioni di lavoro per gli studenti; oltre 1.500 mq destinati a spazi studio, in aggiunta ai 2.000 posti lettura previsti nella biblioteca;
- c) al momento si prevede di ospitare a MIND 62 corsi di studio attualmente già attivi, per un totale di circa 15.500 studenti. A questi si aggiungono gli studenti di corsi di dottorato di ricerca (circa 20), scuole di perfezionamento, master e scuole di specializzazione;
- d) i dipartimenti disporranno di 16.600 mq netti per gli uffici e 31.400 mq netti per i laboratori;
- e) negli spazi dipartimentali troveranno posto quasi 1.000 docenti, 900 giovani ricercatori e post doc (dottorandi, assegnisti, borsisti), 1.500 laureandi magistrali durante il periodo di tesi, e una parte delle circa 500 unità di personale TAB attualmente in servizio nei dipartimenti;
- f) vi saranno un'aula magna con 600 posti e una mensa con circa 1.000 posti.

La Statale guarda al futuro e a MIND realizzerà, quale grande ateneo pubblico, un campus all'avanguardia nel contesto nazionale ed internazionale per formare nuove generazioni di studenti. L'innovazione della Statale, non a caso, prenderà corpo nell'Innovation District, nel quale, nonostante il ritardo purtroppo accumulato nella realizzazione del progetto, il nostro Ateneo deve candidarsi ad essere un autorevole e centrale motore di sviluppo dell'area, in sinergia con le altre realtà del distretto, a partire da Human Technopole.

Molto se ne è discusso negli anni passati. Ho potuto personalmente conoscere e seguire il progetto sin dalle origini, quale componente del Senato Accademico, già nel 2015. Va subito chiarito che non si tratta, per chi si candida oggi come Rettore, di prendere posizione a favore o contro il progetto, del valore di quasi 500 milioni di euro: è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nel marzo del 2018 – ormai sei anni fa –, è stato successivamente interessato da significative varianti e sono stati presi impegni economici e finanziari, sulla base di analisi di sostenibilità dell'investimento e di valutazioni relative agli equilibri economici dell'Ateneo. Purtroppo negli ultimi anni è mancata la necessaria convinzione nel progetto: dopo sei anni dalla delibera del trasferimento dei dipartimenti scientifici, e pur a fronte di un finanziamento di 140 milioni di euro ottenuto nel 2015, è stata posata simbolicamente in occasione dell'inaugurazione del presente anno accademico solo una prima pietra, peraltro già riportata in rettorato. Nell'area del nostro campus vi è ancora oggi solo un campo. Il ritardo accumulato è significativo e ha comportato, soprattutto per via dell'inflazione, una crescita dei costi di realizzazione (quantificati in oltre 80 milioni di euro, pari all'incirca all'ultimo finanziamento ottenuto con la legge di bilancio); la predisposizione del cantiere è attualmente in fase di avvio e sono stati stanziati consistenti finanziamenti pubblici, che sostanzialmente copriranno i costi di edificazione (non anche quelli di gestione, a carico dell'Ateneo per oltre 30 milioni di euro l'anno, pure questi considerevolmente lievitati in ragione del ritardo accumulato). Il prossimo Rettore, assieme alla *governance*, dovrà pertanto tener fede agli impegni e al cronoprogramma; dovrà dare nuovo impulso ai lavori dei tavoli tecnici costituiti dall'attuale amministrazione, avvalendosi delle conoscenze di quanti da anni stanno progettando MIND; dovrà consolidare i rapporti istituzionali con gli enti coinvolti, anche al fine di organizzare i servizi (trasporti, viabilità, residenze, esercizi commerciali, ecc.) a favore degli studenti e di tutto il personale docente e TAB; dovrà soprattutto concretizzare finalmente un ambizioso progetto scientifico e formativo-culturale, concependo assieme alla comunità accademica, con eventuale ausilio di consulenti esperti esterni, un modello gestionale adatto a una nuova realtà, di importanza cruciale per il rilancio dell'Ateneo e della sua attrattività per studenti e ricercatori.

Il Rettore, assieme al D.G., dovrà altresì costituire un tavolo con le rappresentanze del personale T.A.B. per discutere in modo trasparente, aperto e il più possibile condiviso il tema del trasferimento del personale a MIND, la gestione delle attività amministrative e il nuovo ruolo del personale tecnico per le attività correlate ai laboratori.

Analogo atteggiamento di confronto e di ascolto delle esigenze dovrà naturalmente essere garantito al personale docente oggi in servizio presso i dipartimenti interessati al trasferimento nel nuovo campus, nonché ai rappresentanti degli studenti, come è naturale che sia trattandosi della realizzazione di spazi e luoghi a loro destinati.

Naturalmente dovranno essere coinvolti nel progetto tutti i dipartimenti dell'Ateneo, compresi quelli dell'area umanistica, per valutare possibili progetti scientifici e didattici aperti a saperi diversi e trasversali: il campus a MIND dovrà essere la parte più innovativa di un tutto, di una *universitas* di cui tutta la comunità scientifica dovrà essere partecipe. A tal proposito, l'aula magna che sarà presente nel campus potrà ospitare eventi aperti a tutta la comunità accademica, per la promozione di attività scientifiche e culturali: conoscere e comunicare la nostra ricerca scientifica alla comunità e alla cittadinanza, in un contesto innovativo e di avanguardia, sarà una delle nuove missioni dell'Ateneo, con ricadute in termini culturali e di attrattività.

Un ufficio del rettorato a MIND, destinato ad ospitare il Prorettore a MIND e, per esigenze di rappresentanza, il Rettore e il D.G., testimonierà la presenza dell'Ateneo nel nuovo campus e la stretta connessione con la sede storica di via Festa del Perdono.

*L'idea del campus a MIND* è nata, ormai quasi dieci anni fa, a partire da almeno tre considerazioni che hanno convinto gli organi dell'Ateneo a cogliere un'opportunità:

- a) le strutture scientifiche e didattiche di Città Studi – in un'area connotata da una eccessiva frammentazione degli edifici universitari – erano e sono oggi ancor più in stato di deperimento, con conseguenti problemi di sicurezza per il personale e gli studenti impegnati nei laboratori: la Statale ha bisogno di un complessivo rinnovamento tecnologico;
- b) i costi per la manutenzione straordinaria delle strutture di Città Studi erano e sono oggi ancor più elevati al punto da rendere economicamente non sostenibile una consistente ristrutturazione a carico del bilancio d'Ateneo, senza poter contare su ingenti finanziamenti esterni, praticamente impossibili da ottenere per un progetto di sola ristrutturazione;
- c) l'area dove si svolse l'Expo 2015 è stata destinata ad un distretto dell'innovazione, legato alla eredità di quella esposizione (“*Nutrire il pianeta, energia per la vita*”) e, in questo contesto, la proposta di realizzare un nuovo campus scientifico dell'Ateneo ha incontrato il favore delle amministrazioni locali, di Regione Lombardia e del Governo, con finanziamenti per centinaia di milioni di euro, l'ultimo dei quali, pari a ottanta milioni, è stato disposto con la legge di bilancio per l'anno 2024.

Il campus scientifico a MIND ospiterà dipartimenti delle Facoltà di Scienze e tecnologie, Scienze Agrarie e alimentari, Scienze del farmaco, e i dipartimenti o gruppi di ricerca della Facoltà di Medicina e chirurgia che si occupano di ricerca in ambito biomedico, prevalentemente pre-clinico. È prevista la realizzazione di una macro-piattaforma scientifico-tecnologica, che ospiterà laboratori condivisi per la gestione di strumentazione complessa. Il campus avrà caratteristiche innovative per la ricerca, la didattica e la terza missione in ambito scientifico.

*Il valore aggiunto del campus a MIND*, con ricadute sull'attrattività dell'Ateneo per gli studenti e per i ricercatori, in Italia e all'estero, può essere così riassunto:

- a) aggregazione scientifica e integrazione tra i dipartimenti, con potenziamento delle attività interdisciplinari;
- b) disponibilità di strumentazione scientifica allo stato dell'arte per sostenere, con l'ausilio dei tecnici qualificati, la ricerca dei professori e ricercatori dell'Ateneo, la didattica di alto livello e il reperimento di finanziamenti sia su bandi di ricerca sia attraverso convenzioni, attività per conto terzi e trasferimento tecnologico;
- c) disponibilità di laboratori didattici moderni e gestiti in modo innovativo (i laboratori sono organizzati in “cluster” omogenei per tipologia, in modo da facilitare un loro utilizzo ampio e che si appoggi sul lavoro di team di tecnici dedicati);
- d) disponibilità di aule per una didattica di alta qualità, anche innovativa.

#### *Progetto infrastrutturale*

Il progetto architettonico e infrastrutturale, allo stato non ancora del tutto ultimato, per quanto in fase avanzata, prevede cinque edifici collegati tra loro:

- a) *learning center*: biblioteca, aula magna, aule, uffici amministrativi;

- b) aule, laboratori didattici, spazi studio per gli studenti, uffici, segreterie didattiche e servizi per gli studenti;
- c) mensa, aule, uffici e laboratori dipartimentali; unità della macro-piattaforma;
- d) macro-piattaforma (in particolare area factory), uffici e laboratori dipartimentali;
- e) aule e laboratori didattici, uffici e laboratori dipartimentali; unità della macro-piattaforma.

### *Progetto scientifico*

A MIND la Statale deve conservare la propria vocazione e il proprio valore scientifico, formativo e culturale di università pubblica e generalista, della quale deve essere orgogliosa; non dovrà pertanto porsi il problema di competere con altre realtà non universitarie e con istituti di ricerca, e dovrà anzi approfittare del contesto di MIND per valorizzare, in tutte le diverse aree coinvolte, forme di collaborazione estese, anche con le imprese, con ricadute utili per la ricerca e la didattica. La *ratio* della realizzazione del campus *proprio* a MIND, nella prospettiva del progetto scientifico, è questa: favorire l'innesto su un tessuto generalista di progetti e centri di ricerca che possano trovare terreno fertile proprio in un contesto generalista. La sfida nell'Innovation District, per il nostro Ateneo, sarà quella di coniugare lo spirito e la cultura generalista con progetti innovativi, potendoci avvalere di infrastrutture tecnologiche moderne e adeguate allo *state of art*. Una università pubblica può e deve ben fare ricerca applicata, senza però mai perdere di vista il ruolo fondamentale della ricerca di base, tanto per la didattica quanto per la ricerca. La sfida a MIND sta nello sviluppare nuove competenze senza perdere quelle acquisite – facenti parte dell'inestimabile patrimonio delle conoscenze dei nostri ricercatori – mantenendo vive anche quelle che in un certo momento risultano non di moda (e che sono invece le sole inseguite dagli istituti di ricerca privati). Nella scienza, come ci ha insegnato la recente pandemia, le *groundbreaking discoveries* possono essere studiate e affrontate solo con il pieno dominio delle conoscenze di base. E quelle conoscenze possono portare a *groundbreaking discoveries*, come nel caso (per fare solo un esempio) del premio Nobel per la Fisiologia/Medicina assegnato nel 2006 ai professori americani Fire e Mello per i loro studi sull'RNA *Interference*, fondamentali per spiegare il funzionamento del genoma umano, che si sono avvalsi dello studio della regolazione del colore nei petali delle petunie.

Il progetto scientifico di MIND non è peraltro rivolto solo verso l'esterno ma ancor prima verso l'interno: la creazione di un campus e la ricerca in un luogo comune da parte dei nostri dipartimenti scientifici, con strumenti in comune, abbatte le barriere tra le aree scientifiche e favorisce nuovi approcci e sviluppi interdisciplinari, con ricadute notevoli sull'attrattività di finanziamenti per la ricerca, anche industriali, e sul contributo che la Statale può e deve continuare a dare al progresso scientifico.

La sfida – e la responsabilità che avverto nel candidarmi quale Rettore – sarà quella di mettere a frutto nell'interesse pubblico, e delle nuove generazioni in particolare, gli ingenti finanziamenti pubblici per la realizzazione del campus. Dobbiamo tutti lavorare per lasciare un Ateneo migliore di quello che ci ha accolto e un Paese, un mondo, migliore di quello in cui siamo nati e abbiamo vissuto. I contributi al progresso scientifico e la didattica di eccellenza, che potranno svilupparsi nel campus a MIND, sono funzionali a questo.

### *Progetto e modello gestionale*

Il progetto scientifico del campus a MIND richiede un coerente progetto e modello gestionale. Sono ben consapevole dell'esistenza di diversi elementi di complessità sul piano gestionale, in parte correlati alla nuova concezione del fare università e ricerca in strutture condivise tra i dipartimenti, in parte dipendenti dalla limitatezza degli spazi e delle possibilità di espansione. Tali complessità dovranno essere affrontate tempestivamente e fattivamente, con il coinvolgimento di tutte le aree interessate e tenendo conto delle rispettive esigenze.

*Nessun dipartimento, a MIND, dovrà essere ‘tiranno’, prevalendo sugli altri nella gestione degli spazi e delle strumentazioni: il Rettore sarà in tal senso un garante di tutti i dipartimenti e di tutte le diverse aree scientifiche; nell’elaborazione del modello gestionale avrà il compito, proprio di una figura imparziale (come un giudice), di sindacare le scelte al metro dei principi di uguaglianza e ragionevolezza. Tale ruolo sarà esercitato dal Rettore anche nel controllo dell’assenza di conflitti di interessi scientifici e di appartenenza dipartimentale da parte del prorettore a MIND (inevitabilmente afferente a uno solo dei dipartimenti) e di tutti i soggetti coinvolti nei processi decisionali.*

Se il progetto infrastrutturale del campus MIND (edifici e impianti tecnici) è attualmente in fase avanzata, si registra invece un ritardo nella definizione del *modello gestionale*, che dovrà essere urgentemente definito e prevedere:

- a) la gestione delle attività dipartimentali;
- b) la gestione della macro-piattaforma scientifico-tecnologica;
- c) la gestione degli spazi per la didattica.

Sarà inoltre necessario:

- d) progettare gli allestimenti di uffici e laboratori (mobili, arredi tecnici) e le modalità di realizzazione (trasloco e/o acquisto degli strumenti, anche alla luce di una attenta valutazione dei costi);
- e) programmare la tempistica del trasferimento dei dipartimenti, con l’obiettivo di ridurre al minimo i disagi, per l’intera comunità accademica, e di realizzare un trasferimento contestuale/parallelo della didattica e della ricerca.

Occorrerà altresì (pur a fronte della limitatezza degli spazi a MIND):

- f) progettare la gestione del trasferimento tecnologico, che dovrebbe opportunamente avere sede a MIND, almeno in parte, per giovarsi della vicinanza con i dipartimenti scientifici e le altre realtà presenti a MIND;
- g) progettare una sistemazione ragionevole delle attuali collezioni museali dei dipartimenti scientifici (ad es., di strumenti storici a fisica, di minerali a scienze della Terra, di frutti artificiali a scienze agrarie), che richiedono di essere messe a sistema e valorizzate per la didattica, per la ricerca e per la terza missione.

La complessità di elaborare un modello gestionale, resa evidente dai tanti aspetti da considerare e dalle tante esigenze da temperare, richiede anzitutto *una visione e un metodo*. Quel modello non può essere imposto dall’Amministrazione con una logica top-down ma deve invece nascere dall’*ascolto della comunità accademica*, essenziale per acquisire informazioni ed esigenze che fanno parte del patrimonio di conoscenza e di esperienza di chi, come professore, ricercatore, tecnico o amministrativo, lavora per la ricerca, per la didattica e per la terza missione in tutte le aree scientifiche interessate, nessuna esclusa. *Il modello gestionale del campus MIND deve essere progettato dal basso e concepito da chi studia e lavora per la scienza*: non va dimenticato che il progetto organizzativo deve essere coerente con quello scientifico. *Nessuno meglio dei nostri scienziati e tecnici, che vivono in simbiosi con gli strumenti, conosce le esigenze rilevanti e può portare il contributo di una visione decisiva per concepire il futuro della Statale a MIND*. Un modello gestionale che non sia pienamente aperto alle esigenze della didattica e della ricerca per il futuro, e che sia invece in tutto o in parte calato dall’alto e improntato a logiche prevalentemente burocratico-amministrative, impedirebbe l’innovazione e l’efficienza scientifica essenziale per il campus a MIND: rischierebbe di creare nel nuovo campus condizioni di lavoro peggiori di quelle attuali.

Di seguito, passando dal metodo al merito, alcune linee programmatiche sui principali aspetti del progetto gestionale.

### *Gestione delle attività dipartimentali*

Il modello gestionale del campus dovrà contemperare l'esigenza di centralizzare alcuni servizi comuni per la didattica e per la ricerca con quella di assicurare ai dipartimenti una autonomia gestionale e organizzativa, con un adeguato organico di personale tecnico e amministrativo. Ciò appare essenziale per garantire ai dipartimenti una propria autonomia funzionale, tanto sul lato amministrativo, quanto su quelli della didattica, della ricerca e della terza missione. È immaginabile ed auspicabile prevedere a MIND *una compresenza di personale TAB di campus e di personale TAB di dipartimento*, con delimitazione delle rispettive aree di competenza; senza che ciò impedisca una inevitabile razionalizzazione degli organici dei dipartimenti, imposta da esigenze di spazio e che ben può venire incontro a esigenze del personale non interessato al trasferimento a MIND. Sarà importante cercare di assicurare una prossimità del personale TAB di dipartimento al personale docente. Così come, per esigenze di efficienza gestionale, sarà di cruciale importanza, se necessario anche attraverso modifiche regolamentari o statutarie, garantire un sufficiente grado di autonomia amministrativa ai servizi comuni per la didattica, la ricerca e la terza missione, evitando, quando disfunzionale, l'accentramento di tutti quei servizi nella sede centrale. Il complessivo processo di semplificazione dell'amministrazione dovrà necessariamente quanto ragionevolmente interessare anche il campus a MIND. I processi di accentramento e di decentramento delle competenze (dalla sede centrale al campus, e dal campus ai dipartimenti) devono essere improntati a criteri di ragionevolezza, efficienza e migliore tempestività dell'azione amministrativa.

### *Gestione della macropiattaforma*

Al centro del progetto MIND vi è la realizzazione di una macropiattaforma tecnologica interdipartimentale, di oltre 11.000 mq: una struttura unica nel panorama nazionale pubblico, nella quale sarà sistemato il rinnovato patrimonio tecnologico dell'Ateneo in uso ai dipartimenti scientifici. Oltre allo svecchiamento degli strumenti, la novità – e la correlata sfida scientifica e didattica – sarà rappresentata da una gestione comune di strumenti e spazi: un mettere insieme il patrimonio tecnologico a beneficio di tutta la comunità accademica interessata al trasferimento nel campus, con nuove potenzialità di sviluppo della ricerca interdisciplinare e di costante innovazione, in linea con lo stato dell'arte. Sono in particolare previste tre tipologie di infrastrutture:

- Uni-Tech 2.0 (evoluzione delle attuali Uni-Tech, che saranno trasferite a MIND e riorganizzate): laboratori che ospiteranno strumentazioni complesse, che necessitano di personale altamente qualificato e di continuo aggiornamento, a supporto di esigenze specifiche di ricerca difficilmente affrontabili da singoli gruppi;
- Uni-Facility: infrastrutture o insiemi di laboratori che devono essere costituiti, attrezzati, organizzati e gestiti in ottemperanza a leggi e regolamenti vigenti e funzionare nel rispetto di specifiche *best practices*;
- Uni-Service: servizi di supporto alla ricerca, che si avvalgono di spazi, infrastrutture e personale tecnico e amministrativo dedicato.

In particolare, rilievo centrale assumerà il modello gestionale delle Uni-Tech 2.0 e della macropiattaforma in genere. È opportuno, per ragionevoli esigenze di continuità e di tempo, che esso tenga conto delle proposte emerse nel Tavolo Campus MIND. In quella sede è stato delineato un inedito modello che fa leva su due punti. In primo luogo, la *configurazione giuridica e contabile della macropiattaforma come centro di costo* distinto dai dipartimenti, dotato di un budget e di un proprio organico di personale tecnico e amministrativo, con conseguente adeguato grado di autonomia gestionale e superamento di aspetti critici riscontrati nella gestione delle attuali Uni-Tech. In secondo luogo, si ritiene conseguente e necessaria la costituzione di un organismo di governance (delle Uni-Tech 2.0. e delle Uni-Facility), sotto forma di Consiglio di Indirizzo

scientifico e amministrativo, del quale dovranno far parte il personale docente rappresentativo dei diversi dipartimenti e il personale tecnico e amministrativo.

Va da sé che un candidato Rettore giurista può assicurare la necessaria sensibilità e competenza per gestire il non facile processo di revisione regolamentare e statutaria necessario per istituire il nuovo centro di costo in tempi brevi e con anticipo rispetto al trasferimento a MIND, nonché per inquadrare e innestare il modello gestionale della macropiattaforma nella normativa di Ateneo e in quella di legge. Dovranno inoltre essere individuati *criteri generali di gestione della strumentazione condivisa*, le regole per garantire l'*accesso il più possibile libero e agevole alle strumentazioni* da parte di tutti (professori, ricercatori, tecnici, assegnisti, dottorandi, studenti), le ipotesi in cui è ragionevole o necessario prevedere un *accesso prioritario/privilegiato* da parte di singoli utenti o categorie di utenti.

#### *Gestione degli spazi per la didattica e dei laboratori didattici*

Dovrà essere opportunamente organizzata a livello di campus la gestione delle aule e dei laboratori didattici, anche in questo caso caratterizzata da un utilizzo comune. Sarà fondamentale assicurare un efficiente coordinamento con gli organi di gestione dei corsi di studio. Si tratterà – e anche in questo caso la sensibilità e la competenza di un Rettore giurista potranno fornire un utile contributo – di stabilire e regolamentare i rapporti tra collegi didattici, dipartimenti e facoltà, da una parte, e servizi di gestione delle aule e dei laboratori didattici, dall'altra parte. Tali servizi, quanto ai laboratori didattici in particolare, dovranno garantire un adeguato numero di équipe di personale tecnico dedicato per la gestione di tipologie omogenee di laboratori, ovvero per la preparazione dei laboratori stessi, della strumentazione e dei materiali occorrenti, ovvero per attività di supporto anche rispetto all'utilizzo in sicurezza dei laboratori da parte degli studenti e degli utenti in genere. Si dovrà progettare un sistema di coordinamento di queste équipe, con un rapporto stretto e continuo tra figure tecniche con capacità gestionali altamente professionali e gli organismi responsabili della didattica (Dipartimenti, Collegi didattici, Facoltà). Il progetto gestionale del campus MIND dovrà dedicare particolare attenzione al futuro dei tecnici di laboratorio e al loro ruolo non solo nei laboratori didattici, ma anche nella macropiattaforma.

I *tecnic* – con i quali l'impegno è di aprire un apposito tavolo di confronto – dovranno essere coinvolti nell'elaborazione del modello gestionale, valorizzandone l'esperienza anche nel rapporto con gruppi di ricerca e studenti, la professionalità acquisita, il senso di appartenenza all'Ateneo e il ruolo strategico essenziale per la riuscita del progetto campus MIND.

Al tavolo sul progetto gestionale della didattica a MIND dovranno essere presenti anche i rappresentanti dei nostri *studenti*, dottorandi di ricerca e specializzandi, quali destinatari dell'offerta formativa del nuovo campus.

#### *Gestione del trasferimento a MIND del personale TAB: subito un tavolo di confronto*

Il nuovo campus a MIND è un progetto tanto centrale e importante, quanto di impatto sul personale dell'Ateneo e, in particolare, sul personale TAB. Per tale ragione, il mio impegno è di costituire in breve tempo un tavolo di confronto con le rappresentanze del personale T.A.B. per discutere in modo trasparente, aperto e il più possibile condiviso il tema del trasferimento; un tavolo che dovrà considerare in modo specifico le diverse problematiche dei tecnici di laboratorio, degli amministrativi e dei bibliotecari; un tavolo che dovrà anche ragionare sulle modalità con cui garantire il benessere del personale, cioè su come offrire, anche con il rafforzamento dei rapporti con gli altri attori presenti a MIND, servizi di *welfare* che assicurino la conciliazione di vita, studio e lavoro delle donne e degli uomini, delle ragazze e dei ragazzi che lavoreranno e studieranno nel campus a MIND. Il metodo dell'ascolto, finalizzato a comprendere per decidere in modo responsabile, è quanto mai opportuno trattandosi di dover contemperare per quanto possibile l'interesse dell'Ateneo con le ragionevoli esigenze personali e

familiari di ciascuno, anche in relazione alla conciliazione vita-lavoro. Fermo restando che l'Ateneo, nei limiti delle risorse disponibili, dovrà da subito programmare il reclutamento di nuovo personale TAB per il campus MIND.

Un primo e fondamentale elemento di valutazione, da correlare al modello organizzativo e alle effettive esigenze, in rapporto agli spazi disponibili, dovrà allora essere rappresentato da *una programmazione dell'organico necessario a MIND*, sia a livello di campus sia a livello dei dipartimenti.

Un secondo e utile elemento di valutazione può essere poi rappresentato da *un sondaggio per l'informale manifestazione di interesse al trasferimento, su base volontaria e previa adeguata informativa, estesa a tutto il personale TAB*. Conoscere il dato di quanti sono disponibili o interessati a trasferirsi a MIND può consentire di contemperare le esigenze di quanti, invece, preferiscono non trasferirvisi. Fermo restando, naturalmente, l'esigenza dell'Ateneo di poter contare a MIND su un organico di personale TAB adeguato, anche per categorie e professionalità. La coesione della comunità e la valorizzazione di ciascuno in un progetto comune di tale portata, unitamente alla piena disponibilità all'ascolto e al confronto, saranno elementi decisivi per favorire la collaborazione del personale TAB – così come di quello docente – nell'interesse comune dell'Ateneo e degli studenti di oggi e di domani.

### **3.3. Non solo MIND. Riqualificare Città Studi e le altre sedi dell'Ateneo, migliorare i collegamenti con il polo di Veterinaria a Lodi**

L'innovazione della Statale – la sua capacità di attirare studenti, ricercatori e personale TAB – non passa solo da MIND. Un Ateneo generalista non può pensare di concentrare le proprie energie e risorse, nei prossimi anni, solo su MIND e sui dipartimenti che andranno a MIND. Per quanto il progetto del nuovo campus possa produrre a cascata effetti positivi su tutte le aree dell'Ateneo, ciò significherebbe trascurare due terzi dei dipartimenti, afferenti ad aree diverse. La Statale non è e non sarà solo MIND. Il trasferimento nel nuovo campus della maggior parte dei dipartimenti di Città Studi – con l'esclusione di quelli di Matematica e di Informatica e dell'Istituto di Medicina Legale, che resteranno nelle attuali sedi – comporta una riorganizzazione complessiva dell'Ateneo, che dovrà essere gestita secondo criteri di trasparenza, informazione, funzionalità rispetto alle esigenze scientifiche, didattiche e di ricerca, sostenibilità energetica e finanziaria, ascolto delle esigenze, condivisione delle decisioni con il personale. Il progetto che il prossimo Rettore dovrà gestire – perché avviato dall'attuale *governance* – prevede:

- a) il trasferimento da via Noto a Città Studi del Dipartimento di Beni culturali e ambientali, che costituirà nella nuova sede un polo umanistico;
- b) il trasferimento dei tre dipartimenti della Facoltà di Scienze Politiche da via Conservatorio a Città Studi, dove costituiranno un polo delle scienze economiche e sociali;
- c) il trasferimento del Dipartimento di Lingue, Letterature, Culture e Mediazioni dalla sede di Sesto San Giovanni a quella di via Conservatorio (conservando altresì quella di Piazza Sant'Alessandro);
- d) la gestione da parte dell'Ateneo del centro sportivo SAINI, riqualificato, aperto alla cittadinanza e al personale di UNIMI e destinato a ospitare la Scuola di Scienze Motorie in un nuovo polo per la salute, il benessere, lo sport e la prevenzione.

Dovranno inoltre essere avviati progetti volti a concepire nuovi o rinnovati spazi per la didattica in sedi che si trovano ormai da anni in una situazione di grave carenza di spazi:

- e) il polo didattico centrale di Medicina, valutando con il Policlinico la possibilità di destinare al settore didattico un'area in via Pace (il nuovo edificio del Policlinico, purtroppo, è stato concepito senza aule per la didattica);
- f) la sede di via Festa del Perdono, valutando assieme alle facoltà di Studi umanistici e di Giurisprudenza la riassegnazione di alcuni spazi oggi assegnati in via Festa del Perdono al Dipartimento di Beni culturali e Ambientali e la disponibilità di ulteriori spazi in via Mercalli,

oltrealla possibilità di conservare per iniziative seminariali e convegnistiche il contratto di locazione per la Sala Napoleonica di Via S. Antonio.

Ulteriori progetti, da sviluppare o avviare, riguardano poi il polo di Veterinaria a Lodi, che risolvendo annosi problemi deve essere meglio collegato alla rete di trasporti e sostenuto da un nuovo sistema di residenze e foresterie; la valorizzazione dell'Istituto di Medicina Legale nella direzione di un polo delle scienze forensi, il polo didattico di Unimont a Edolo (BS) e, quanto a Scienze Motorie, il nuovo centro studi per le attività fisiche in montagna a Sondalo (SO).

La gestione della complessità di questi progetti suggerisce come si è detto di istituire un prorettore con delega alla gestione del patrimonio immobiliare e alla rigenerazione energetica ad esso connessa; un prorettore che, in sinergia con quello delegato al progetto MIND e ai prorettori per la ricerca, la didattica e la terza missione, possa coordinare il trasferimento delle sedi avvalendosi, quando opportuno, di consulenti esterni, quali degli ingegneri gestionali. Il processo relativo al trasferimento, sul piano del metodo, dovrà essere per il personale TAB e per il personale docente analogo a quello relativo ai dipartimenti destinati a MIND: trasparenza, informazione, ascolto, confronto e condivisione il più possibile estesa delle decisioni. Sarà anche in questo caso importante assicurare un parallelo e funzionale trasferimento, contestuale, della didattica e della ricerca, limitando il più possibile gli inevitabili disagi per tutta la comunità accademica coinvolta. Dovrà prestarsi particolare attenzione, come nel progetto MIND, a concepire i diversi poli dell'Ateneo non come un mero dato logistico/topografico, ma come poli didattici, scientifici e per la terza missione, ben identificabili all'interno e all'esterno della comunità accademica. La Statale non si sviluppa sul territorio a caso, insomma, ma secondo un determinato progetto formativo, scientifico e culturale. A Città Studi, ad esempio, conviveranno tre diversi poli: uno scientifico (Matematica e Informatica), uno umanistico (Beni culturali e ambientali) e uno socio-economico (Scienze Politiche). Parlare solo di un nuovo polo umanistico a Città Studi (come si legge oggi sul sito internet del nostro Ateneo) è riduttivo e fuorviante. Questo il messaggio da veicolare, anche per rendere più attrattivo l'Ateneo per studenti, ricercatori e personale TAB.

### **3.4. Rilanciare il ruolo di Medicina fuori e dentro l'Ateneo**

La Facoltà di Medicina, alla quale afferiscono ben otto dipartimenti dell'Ateneo (il 25%) e oltre 700 tra professori e ricercatori (circa il 28%) è per l'Ateneo una realtà centrale, oltre che storica (la nostra università è stata fondata nel 1924 da un noto professore di ginecologia, Luigi Mangiagalli, primo Rettore). È una realtà importante per la didattica (l'offerta formativa è amplissima e comprende, oltre al corso di laurea magistrale in medicina e chirurgia, anche in inglese, numerosi corsi per le professioni sanitarie, corsi di dottorato, scuole di specializzazione, master e corsi di perfezionamento post laurea), per la ricerca, anche in ambito pre-clinico, per la terza missione e per l'attività assistenziale.

Medicina è una formula per evocare una realtà composita (non solo MED ma anche BIO, non solo Medicina ma anche Odontoiatria) e complessa. La complessità risiede, anzitutto, in un doppio cappello – universitario e ospedaliero – che devono indossare ogni giorno molti dei nostri medici, che contribuiscono in modo essenziale e con punte di riconosciuta eccellenza, pur non senza difficoltà, a reggere il sistema sanitario milanese e lombardo; un sistema e un servizio pubblico che si fermerebbe senza i nostri medici universitari, che svolgono in strutture pubbliche o private/convenzionate con il s.s.n. un'essenziale funzione sociale per la cura e il benessere delle persone, comprese quelle che hanno meno possibilità di accesso a forme di assistenza privata. Questo doppio cappello – una specificità unica di Medicina – fa sì che i colleghi medici di UNIMI lavorino per l'università e per l'ospedale, interfacciandosi con le due istituzioni in modo spesso non sufficientemente coordinato. Forte è il rischio, da evitare, che si possa perdere il senso di appartenenza all'Ateneo (alla nostra comunità accademica). Per comprendere tale difficoltà occorre considerare che la Statale, a differenza di altri grandi atenei pubblici,

non ha un proprio ospedale universitario (l'unico ospedale universitario di UNIMI è quello veterinario, a Lodi). L'attività clinica e i laboratori per la ricerca si trovano in strutture pubbliche o private convenzionate con l'Ateneo, dove pure si trovano le sedi didattiche (al Policlinico, al San Paolo e al Sacco, per quanto riguarda il corso di laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e chirurgia). Non è difficile comprendere come la qualità dell'offerta didattica – che comprende attività assistenziali e di tirocinio – e della ricerca, richiedano una valorizzazione della medicina universitaria di UNIMI nelle strutture convenzionate e una stretta e continua collaborazione con Regione Lombardia, con i direttori generali e i direttori scientifici delle strutture stesse e degli enti coinvolti nel sistema sanitario.

Il mio programma prevede un impegno prioritario per rilanciare la nostra medicina universitaria: *la Statale deve essere percepita come un interlocutore sempre presente: il Rettore non dovrà rimanere nel suo ufficio in Festa del Perdono ma uscire e dialogare con tutti gli attori coinvolti nella gestione del sistema sanitario e con la Facoltà di Medicina.* Per questo sarà fondamentale il *ruolo istituzionale del Rettore*, quale rappresentante dell'Ateneo aperto a un continuo confronto collaborativo con le istituzioni sanitarie e con Regione Lombardia, principale attore istituzionale di riferimento dal quale dipendono, tra l'altro, scelte importanti come quelle sull'allocazione delle risorse, la supervisione sulle nomine dei direttori generali delle aziende ospedaliere sedi universitarie, sul trattamento economico dei medici universitari convenzionati e del personale tecnico e amministrativo che li affianca, cioè le regole d'ingaggio generali, che non dovranno essere disattese.

L'Ateneo, attraverso il Rettore *in primis*, deve tornare ad essere una presenza e un interlocutore di riferimento, autorevole e *politicamente indipendente*, per la sanità milanese e lombarda.

La concorrenza con altre università pubbliche e private ha raggiunto livelli tali da richiedere un serio impegno del Rettore e della *governance* per rilanciare la il ruolo della nostra medicina universitaria fuori e dentro l'Ateneo. Il futuro di Medicina dipende allora da una visione e da un impegno di collaborazione con tutti i dipartimenti interessati, che sarà condiviso con il *Prorettore delegato ai rapporti con la sanità, individuato nella persona del Presidente del Comitato di direzione della Facoltà di Medicina*. E dipende da un forte impegno per la *rinegoziazione delle convenzioni* con le strutture ospedaliere pubbliche e private: un'attività rispetto alla quale *la sensibilità e l'esperienza di un Rettore giurista potranno rappresentare un valore aggiunto*.

Questo programma elettorale tiene conto delle indicazioni rivolte dal Comitato di Direzione della Facoltà ai candidati, a partire dalla già sottolineata e pienamente condivisa esigenza di semplificazione dell'amministrazione, oggi eccessivamente complessa e lenta e che ci penalizza nella *qualità dei servizi* per la didattica e per la ricerca e, di conseguenza, anche nella *capacità di competere* sul territorio.

Altresì condivisa è l'esigenza di intervenire sul *reclutamento del personale docente*, tra l'altro semplificando i verbali dei concorsi, consentendo una descrizione più analitica dei *profili*, entro l'intero perimetro della descrizione del s.s.d., valutando (anche alla luce delle esperienze degli altri atenei e dei riflessi sul contenzioso) una modifica del regolamento per le chiamate che introduca una *terna di idonei* da parte della commissione, aprendo un tavolo di discussione su regole e strategie di reclutamento che evitino disparità di trattamento nelle procedure con finanziamento privato.

Quanto poi alla *didattica*, va premesso che la Statale dispone di una rete ospedaliera e di un patrimonio docente clinico e preclinico che, per numero, diversificazione, competenze scientifiche, network internazionale e nazionale, ci consente potenzialità non accessibili a molti altri atenei. Bisogna nondimeno avere l'ambizione di migliorare i nostri corsi di laurea in ambito sanitario (ma non solo: anche nell'area delle biotecnologie, della psicologia in sanità, delle scienze cognitive e del management sanitario), intervenendo sugli aspetti più problematici: gli spazi per la didattica, i servizi per gli studenti (mense, residenze, aule studio) e le opportunità di svolgere tirocini. È evidente che le possibilità di sviluppare un progetto di miglioramento della nostra didattica dipendono, ancora una volta, dalla collaborazione e sinergia con le istituzioni sanitarie e ospedaliere. Per questo supporterò il principio che i direttori di dipartimento con docenti in convenzione con un determinato ospedale debbano far parte del consiglio di direzione: in un ospedale di insegnamento è imprescindibile che UNIMI abbia i propri rappresentanti.

E penso anche la Statale debba ambire ad essere un attore istituzionale presente nel dibattito pubblico relativo alle *riforme dell'accesso a Medicina*, che non possono prescindere da un'attenta e realistica considerazione della fattibilità, oltre che del ruolo che università pubbliche come la nostra devono fortemente rivendicare.

La nostra ambizione deve essere costante nella ricerca di percorsi formativi in linea con i migliori standard europei: una formazione, quanto alle lauree sanitarie, declinata nei contesti rappresentativi delle maggiori problematiche e dei relativi percorsi di cura (cronicità, oncologia, cure primarie etc.) e indirizzata in chiave professionalizzante. Occorre inoltre valorizzare forme di didattica innovativa, funzionali in particolare a sviluppare abilità di *problem solving*, anche attraverso l'istituzione di un centro di simulazione medica, secondo quanto proposto dalla Facoltà. È indispensabile poi semplificare i percorsi amministrativi correlati alla didattica, anche per master e corsi di perfezionamento post laurea, ed è necessario fornire il supporto amministrativo necessario – anche in termini di risorse umane – per la gestione della didattica, anche nelle scuole di specializzazione in area medica (talora in grave carenza di organico). Ancora, sarà prioritario concretizzare il progetto della Scuola di Odontoiatria: una sede unica universitaria in grado di superare l'attuale suddivisione polare e di consentire così non solo un miglioramento immediato dell'offerta didattica ma anche di creare e sviluppare un modello economicamente sostenibile di terza missione, gestito interamente dall'Ateneo (le prestazioni odontoiatriche sono nel 90% dei casi extra-LEA cioè non coperte da SSN) con prestazioni specialistiche di elevata qualità erogate su pazienti del territorio. Tale obiettivo è ancora più urgente considerando che alla fine dell'anno terminerà il contratto d'affitto dell'immobile che ospita la clinica odontoiatrica del Polo San Paolo in via Beldiletto e che, pertanto, è indifferibile e urgente assicurare la prosecuzione delle attività cliniche, didattiche e di ricerca.

Una particolare attenzione dovrà essere dedicata alle nostre scuole di specializzazione, tra l'altro migliorando gli spazi disponibili e il supporto amministrativo, nonché avviando una seria riflessione sugli effetti del c.d. Decreto Calabria sulla qualità della formazione specialistica e del servizio sanitario. Una seria riflessione dovrà essere dedicata anche ai dottorati di ricerca in area medica, che oggi sono poco attrattivi per i laureati a ciclo unico in medicina e chirurgia (sono solo il 25% degli attuali dottorandi): vuoi per ragioni legate all'educazione alla ricerca in area medica, vuoi per la scarsa appetibilità economica del dottorato rispetto a posizioni ospedaliere certamente più remunerative. Per questo sono immaginabili, assieme alla Facoltà, proposte operative volte, da un lato, a promuovere l'accesso al dottorato già nei corsi di laurea (e nelle scuole di specializzazione) attraverso track elettivi di crediti formativi finalizzati a fornire informazioni specifiche per chi ha interesse nella ricerca; dall'altro lato, si potrà valutare l'opportunità di trasformare dottorati di area medica con ripercussioni in ambito clinico in dottorati industriali, con la possibilità di ottenere il cofinanziamento di borse da parte degli ospedali e di prospettare ai dottorandi la possibilità di accesso qualificato al mondo del lavoro. Azioni concrete dovranno poi essere intraprese per fornire supporto amministrativo ai master e ai corsi di perfezionamento, semplificando le relative procedure di attivazione e di gestione e migliorando la comunicazione dell'offerta da parte dell'Ateneo.

Quanto alla *ricerca*, l'impegno dell'Ateneo, a supporto della Facoltà, deve essere quello di migliorare le strutture e di coinvolgere meglio l'area medica – come del resto tutte le aree – nella progettazione delle linee strategiche di allocazione dei fondi per la ricerca. Tra gli altri obiettivi, migliorare l'attrattività dei finanziamenti, la competitività nei progetti, l'internazionalizzazione, la regolamentazione degli studi clinici, la definizione dei rapporti tra i comitati etici coinvolti, le reti per la ricerca, le possibilità di accesso ai dati sanitari utili per le attività di ricerca. La presenza di referenti per la ricerca dei dipartimenti di area medica in un tavolo di consultazione permanente presieduto dal Prorettore alla ricerca garantirà l'adeguata considerazione delle esigenze dell'area medica, come di tutte le altre aree. Lo stesso vale per la progettazione scientifica e gestionale del campus a MIND, che rappresenta una straordinaria opportunità di innovazione per la ricerca anche in area medica (per la medicina sperimentale e traslazionale, in particolare). Medicina a MIND avrà un ruolo importante per la ricerca e per il trasferimento tecnologico, oltre che per la didattica (anche attraverso la creazione di un Centro di Simulazione che funzioni da Hub,

rispetto a degli Spokes localizzati nei tre poli didattici principali) e per la terza missione. Un ruolo che interesserà non solo i docenti dell'area BIO, destinati a trasferirsi nel campus, ma anche quelli dell'area MED, a partire da quanti lavorano negli ospedali limitrofi (Sacco e Galeazzi-S. Ambrogio) e da tutti quelli comunque interessati a beneficiare del sistema MIND, pensato per favorire lo sviluppo tecnologico e scientifico e lo scambio tra diverse realtà pubbliche e private.

Medicina, per vocazione innestata sul territorio e ad esso pertanto funzionalmente aperta, potrà infine continuare a fornire all'Ateneo un apporto fondamentale nell'ambito della Terza missione, trasferendo alla società civile le proprie conoscenze e i risultati della propria ricerca. Oltre ad iniziative di *public engagement*, possono essere sviluppati progetti di *campus engagement*, volti a riavvicinare medicina alla comunità accademica e consolidare il senso di appartenenza dei nostri medici all'Ateneo.

### **3.5. Ideare nuove politiche di bilancio, programmazione economica e *fundraising***

Il bilancio costituisce la pietra miliare sulla quale costruire le politiche di sviluppo dell'Ateneo ed è più che mai centrale in un contesto di elevata e complessa progettualità e di riorganizzazione delle sedi dell'Ateneo, con significative ricadute economiche che richiedono strategie, programmazione, controlli e trasparenza. È evidente che la scarsità delle risorse finanziarie richiede un più accorto esame degli utilizzi, nonché di tutte quelle misure che possono aumentare le entrate.

Una semplice fotografia del bilancio preventivo per il 2024 dà immediatamente modo di comprendere le condizioni di partenza. Le capacità di investimento ordinarie sono profondamente vincolate: nel 2023 e nel 2024 la spesa complessiva si è assestata poco sotto i 12 €/mil. Gli investimenti straordinari riguardano i progetti Campus Mind-Città Studi, per i quali dovranno essere appositamente realizzate le cessioni di parte degli immobili che non saranno più utilizzati, ma soprattutto dovranno essere trovati spazi di spesa nell'ordine dei 30€/mln, per la gestione ordinaria del Campus MIND a regime.

Il conto economico manda a sua volta segnali molto chiari. Dopo l'esercizio 2023, chiuso con una perdita di circa 20€/mln, a causa soprattutto dell'aumento dei costi dell'energia, il preventivo per il 2024 prevede una chiusura pressoché in pareggio. Ciò implica che tutti gli incrementi del FFO non vincolato e degli altri proventi, comunque aumentati di circa 50€/mln, siano assorbiti in prevalenza dai costi del personale, in particolare quello docente e dal costo di sostegno per gli studenti, da intendersi come borse per i dottorati e gli specializzandi. I costi sostenuti per le contribuzioni per il diritto allo studio e i costi generali di gestione si rivelano quelli più stabili, soprattutto in ragione della significativa diminuzione del costo dell'energia (10€/mln.). Ciò limita la capacità di spesa per la gestione operativa delle infrastrutture e impone di porre un'attenzione particolare per la rigenerazione energetica degli immobili che rimarranno funzionali ad Unimi.

Un serio e responsabile programma elettorale, dunque, non può non essere consapevole del quadro di bilancio e prevedere linee di indirizzo politico così compendiabili:

- a) trasparenza e controlli, anche in forma di controllo di gestione;
- b) attento monitoraggio della realizzazione del progetto Campus Mind-Città Studi, per ottimizzare gli investimenti e garantire gli equilibri economici di bilancio;
- c) continuità del progetto di revisione organizzativa per identificare possibili recuperi di efficienza sulla struttura operativa attuale;
- d) consolidamento della gestione del patrimonio immobiliare per ottimizzare la capacità ricettiva delle strutture;
- e) avvio di un progetto di rigenerazione energetica per recuperare, attraverso il miglioramento funzionale e l'ottimizzazione contrattuale le forniture energetiche;
- f) sviluppo delle attività di *fundraising*, incentivo delle attività per conto terzi, del trasferimento tecnologico e dei progetti di terza missione;

- g) intensificazione del confronto istituzionale sia in ambito MUR che Regione Lombardia, per incrementare il FFO libero e vincolato e i fondi per il diritto allo studio;
- h) garanzia di conservazione e incremento del fondo comune per il personale TAB;
- i) riesame dell'offerta didattica per la piena valorizzazione del potenziale di attrazione di nuovi iscritti.

Nel rispetto delle competenze funzionali del D.G. e della direzione generale, si prevede, come nell'esperienza di altri atenei pubblici, l'istituzione di un prorettore per il bilancio, la programmazione economica e il *fundraising*. L'obiettivo è di affiancare la direzione generale e il Rettore nell'ideazione e nella gestione di interventi che richiederanno scelte politiche e strategiche innovative nonché rilevanti rapporti istituzionali. Per il bilancio vale più che mai l'idea per cui non è sufficiente “conoscere la macchina” di UNIMI: bisognerà “saperla guidare” con competenza, ingegno, entusiasmo e responsabilità verso strade nuove. Proprio come seppe fare il nostro fondatore Luigi Mangiagalli, un secolo fa, recuperando i finanziamenti necessari per la costituzione della Statale.

### **3.6. Garantire il diritto allo studio, l'aumento dei posti nelle residenze, il miglioramento degli spazi e dei servizi per gli studenti**

L'università esiste per gli studenti. Un candidato Rettore giurista è ben consapevole di come affermare i diritti significhi prestare attenzione alle esigenze degli studenti, il cui diritto allo studio incontra, nei fatti, significativi ostacoli. A cominciare dai *costi degli alloggi* nella città di Milano, improponibili per la maggior parte degli studenti e delle loro famiglie. La recente *protesta degli studenti milanesi, accampati con le loro tende in luoghi pubblici della città*, è un gesto di sensibilizzazione sociale di particolare rilievo che merita di non essere dimenticato e di avere un seguito nell'impegno e nell'azione del prossimo Rettore.

La missione di una grande università pubblica, in un simile contesto, è infatti di *intraprendere ogni sforzo per garantire l'accesso alla formazione universitaria di tutti*, senza escludere nessuno in ragione delle condizioni economiche o sociali. Il ruolo del Rettore, quale rappresentante dell'Ateneo, è di farsi parte attiva presso le competenti istituzioni – e in particolare presso Regione Lombardia – per *incrementare la quota di finanziamento del diritto allo studio*. Ciò sarà ancor più necessario, in un quadro di collaborazione istituzionale in vista della realizzazione dei progetti MIND e Città Studi, per ridurre in modo corrispondente le spese che l'Ateneo sostiene per integrare il sostegno di Regione Lombardia, che non soddisfa del tutto le esigenze e le richieste degli studenti del nostro Ateneo. Il *numero dei posti letto* di cui disponiamo nelle residenze universitarie *non è adeguato alle dimensioni di un Ateneo con circa 60.000 studenti* e il numero degli studenti che non riescono a ottenere un posto è ancora elevato. Sarà necessario *studiare soluzioni nuove*, assieme agli altri atenei milanesi, al Comune di Milano e alle istituzioni pubbliche coinvolte. *Le residenze sono un problema non solo di Ateneo, ma di Milano, città universitaria ed europea*. Occorrerà valutare la possibilità di incrementare i posti letto disponibili attraverso finanziamenti pubblici e privati e convenzioni volte a individuare forme di residenzialità a prezzi calmierati, in una città in cui vi sono decine di migliaia di immobili sfitti. Un focus specifico dovrà essere dedicato al campus MIND, dove sono previste oltre mille residenze nel campus, delle quali meno della metà correlate al diritto allo studio. Sarà necessario attivare accordi con Regione Lombardia e con i comuni limitrofi all'area di MIND per reperire ulteriori residenze e per stabilire canoni agevolati. Analogo sforzo dovrà interessare, inoltre, il polo di Lodi.

Sempre a garanzia del diritto allo studio, occorrerà *uno sforzo volto a non aumentare nei limiti del possibile la tassazione studentesca* e a introdurre forme di razionalizzazione e ammodernamento del sistema di tassazione al di fuori della c.d. no tax area, per garantire un'equa progressività.

Dobbiamo poi avere a cuore il benessere di tutti i nostri studenti, che devono trovare nella Statale non solo un eccellente luogo di formazione ma anche un luogo di accoglienza, orientamento, sostegno e comprensione nelle eventuali difficoltà psico-fisiche. Gli studenti devono essere facilitati e sostenuti nel

raggiungere l'università (possibili convenzioni con le aziende di trasporto, in particolare nell'ambito della regione) e nel viverla come luogo di formazione. L'attenzione per il miglioramento di aule, sale studio, laboratori, biblioteche, spazi per la socialità, lo sport e le attività ricreative deve essere massima. Non solo nel campus MIND, che rappresenterà in tal direzione una grande innovazione per i nostri studenti, ma anche nella rinnovata area di Città-Studi e in tutte le sedi dell'Ateneo.

Il rilancio della Statale deve passare anche attraverso l'ammodernamento e il ripensamento dei suoi luoghi e dei suoi spazi, pubblici e quanto più possibile accessibili agli studenti, anche nelle *ore serali* (biblioteche e sale studio).

La collaborazione del Rettore e degli organi accademici con i rappresentanti degli studenti – la componente più ampia della comunità accademica – sarà continua e piena, su tutti i fronti. Dovranno essere risolte le criticità che riguardano le *mense* (quella di Città-Studi è chiusa ormai da molto tempo) e dovranno essere migliorati i servizi per la didattica: l'orientamento in entrata, la comunicazione, l'assistenza da parte delle segreterie, le app e i sistemi informatici, i servizi bibliotecari.

Sarà opportuno investire di più e meglio sulle attività di *job placement*, per instradare i nostri studenti nell'attività lavorativa.

Dovrà essere resa più effettiva e funzionale la funzione del *garante degli studenti*, che richiede un migliore coordinamento e delimitazione di competenze con i corsi di studio, con le segreterie e con gli uffici di *counseling* di Ateneo dedicati agli studenti.

L'esperienza di studio alla Statale deve essere accompagnata da *una ricca offerta di opportunità di accesso ad attività culturali, scientifiche, sportive e di volontariato*, in Ateneo e nella città. Gli studenti devono sentirsi parte di una comunità accademica viva e pulsante, fonte continua di stimoli e capace di aprire orizzonti di esperienze, conoscenze e interessi. Le potenzialità di un Ateneo generalista come il nostro, anche in termini di attrattività, sono in tal senso enormi.

Non da ultimo, dovrà essere sempre valorizzato il *ruolo del rapporto tra docente e studente*: un rapporto fondamentale per suscitare interesse, curiosità, entusiasmo e passione nei nostri giovani, formandoli e instradandoli verso i propri percorsi di vita post laurea, così da poter ricordare per sempre la Statale come la propria *alma mater*.

### **3.7. Valorizzare il personale docente e incentivare la qualità del reclutamento**

Il rilancio dell'Ateneo passa anche attraverso una valorizzazione del personale docente, da attuarsi in più direzioni.

Anzitutto, la semplificazione amministrativa deve *sgravare i docenti da troppi adempimenti* che li distolgono dalle proprie attività di elezione: la didattica e la ricerca. *Un docente sopraffatto dagli adempimenti amministrativi perde l'entusiasmo per l'insegnamento e per la ricerca e la capacità di trasmettere ai giovani quell'entusiasmo*.

In secondo luogo, il personale docente deve essere valorizzato quale portatore di conoscenze utili per la definizione di strategie e politiche di Ateneo nei diversi settori: i docenti devono essere ascoltati e contribuire a definire con la *governance* e l'amministrazione gli indirizzi della didattica, della ricerca e della terza missione. Devono guidare il rilancio dell'Ateneo e non essere considerati dall'amministrazione come erogatori di didattica, compilatori di report o fornitori di prodotti per la ricerca.

In terzo luogo, per assicurare l'eccellenza dell'Ateneo, sul piano nazionale e internazionale, è necessaria una politica volta a *incentivare la qualità del reclutamento* del personale docente.

In tema di *reclutamento* del personale si prevedono in particolare le seguenti azioni:

- a) una *revisione dell'algoritmo* per la distribuzione dei punti organico, volta a ridurre il rilievo del dato quantitativo dei docenti attivi ai fini della ricerca in dipartimento e a valorizzare invece elementi

qualitativi (a titolo di esempio, gli esiti della VQR, la capacità di attrarre finanziamenti per la ricerca, la didattica, la terza missione, l'attività assistenziale in area medica);

- b) la creazione di un *“conto corrente” dipartimentale dei punti organico*, nel quale inserire e aggiornare in modo trasparente le risorse disponibili;
- c) una *maggiore flessibilità e autonomia dei dipartimenti nell'utilizzo dei punti organico*, superando i vincoli derivanti da un unico momento di autorizzazione all'impiego da parte del CdA valido per tutto l'Ateneo, che non risulta funzionale ad una adeguata programmazione (precludendo ad es. la possibilità di comunicare se e quando potrà essere bandita una procedura di possibile interesse per colleghi italiani e stranieri, che si indirizzano altrove);
- d) la possibilità di una *compartecipazione nell'utilizzo di punti organico tra più dipartimenti per una medesima posizione*, radicando il docente nel dipartimento che contribuisce per la maggior parte dei punti, con previsione di specifiche attività didattiche o di ricerca a beneficio dell'altro dipartimento, sulla base di un progetto;
- e) una *maggiore trasparenza* da parte del CdA nell'assegnazione dei punti organico, anche attraverso la predisposizione di uno *prospetto storico del c.d. borsino del Rettore* (termine che impropriamente compare anche in delibere di organi e dipartimenti e che deve essere abbandonato perché distorce la reale natura dei punti, riservati al CdA per operazioni straordinarie, debitamente motivate sulla base della valutazione di progetti);
- f) la reintroduzione di *profili più analitici nei bandi di concorso*, che diano rilievo a sotto ambiti del s.s.d. consentendo un reclutamento più mirato rispetto alle esigenze del dipartimento;
- g) la *semplificazione dei criteri e dei verbali delle commissioni di concorso*, oggi particolarmente farraginosi e complessi, con significativo rischio di errore in ragione dell'eccessivo rilievo del criterio a somma numerica, che può facilmente comportare errori di calcolo e alimentare di conseguenza il contenzioso amministrativo;
- h) la valutazione della *possibilità di adottare il sistema della terna di idonei per le chiamate da parte del dipartimento*, previa analisi delle esperienze di altri atenei, anche con riferimento agli effetti sul contenzioso e alla relativa prognosi di impatto.

### **3.8. Farsi carico delle esigenze e delle prospettive dei ricercatori a tempo determinato e degli assegnisti**

Quasi un quarto del personale docente dell'Ateneo è oggi rappresentato da colleghi e colleghi che si trovano ancora nel pre-ruolo e vivono le incertezze e le difficoltà di un rapporto di lavoro a tempo determinato. Dai più recenti dati disponibili risultano in servizio presso il nostro Ateneo 253 RTD-A, 50 RTD-A PON, 294 RTD-B (30 procedure per RTT in corso). Sono dati che non possono non richiamare l'attenzione sulle problematiche legate al pre-ruolo, molte delle quali emergono da *un'interessante indagine conoscitiva recentemente realizzata dalla Consulta dei ricercatori a tempo determinato*. Tale analisi dovrà essere sviluppata e opportunamente valorizzata dagli organi di governo. Anche a tal fine si propone di conferire *una delega per il pre-ruolo a un ricercatore o a una ricercatrice a tempo determinato*, così da consentire il raccordo pieno e costante tra la Consulta e il Rettore.

Tra le azioni che si intendono intraprendere per i ricercatori e gli assegnisti di ricerca:

- a) previsione di apposite regole per *vincolare una quota parte dei fondi di ricerca di Ateneo* (PSR) e della Linea 2 ai ricercatori a tempo determinato;

- b) *semplificazione delle regole sull'utilizzo dei fondi* per la ricerca (meno vincoli nell'uso delle risorse e maggiore flessibilità, anche in considerazione delle esigenze delle diverse aree scientifiche, come nel caso degli acquisti di beni, strumenti e materiali);
- c) *revisione delle tempistiche per l'accesso ai fondi* per la ricerca (maggiore periodicità dei bandi di Ateneo e flessibilità nella durata dei tempi di conclusione dei progetti);
- d) *flessibilità nella determinazione dell'impegno didattico dei ricercatori*, entro i limiti del regolamento di Ateneo, funzionale a contemperare le esigenze dei singoli e dei corsi di laurea; controlli nel rispetto dei limiti massimi del monte ore;
- e) semplificazione del *portfolio* degli RTD-A;
- f) assicurazione, nei limiti della normativa vigente e delle risorse, dei *passaggi* RTDB-PA e RTT-PA;
- g) adozione di criteri per riservare agli RTD-A una *quota dei concorsi per RTT*;
- h) impegno a intervenire nelle competenti sedi istituzionali per valutare le prospettive di ingresso in ruolo e di *stabilizzazione* dei ricercatori reclutati con fondi PON e PNRR;
- i) impegno a reperire *finanziamenti per posizioni post-doc con fondi di Ateneo*, da destinare prioritariamente ai dipartimenti e alle aree scientifiche che hanno una minore disponibilità di fondi per l'attivazione di contratti di ricerca su finanziamenti esterni (azione necessaria a seguito del previsto taglio di oltre 6 milioni di euro per assegni di ricerca di tipo A nell'ambito del piano di sostenibilità del campus MIND).

### **3.9. Valorizzare il personale TAB, assicurare il fondo comune, le progressioni economiche e di carriera, migliorare il welfare**

L'università funziona – è in grado di realizzare il suo progetto formativo e scientifico-culturale – solo se supportata dal lavoro del personale TAB. Quel supporto, in termini di qualità del lavoro, di benessere del personale, di senso di appartenenza e partecipazione alla comunità accademica, di considerazione e di trasparente condivisione delle scelte, è una condizione necessaria per il rilancio dell'Ateneo, ancor più a fronte dei grandi progetti per i prossimi anni (MIND e Città-Studi). L'esperienza che ho maturato nella direzione di un dipartimento, lavorando ogni giorno per sei anni al fianco del PTAB condividendone i problemi, mi porta con convinzione a mettere al centro del programma la valorizzazione del personale stesso.

Ogni politica in proposito deve muovere dalla consapevolezza del contesto. La componente del PTAB è numericamente inferiore a quella del personale docente (all'incirca 2.000 unità rispetto a 2.500, con un rapporto di 0,8 PTAB per personale docente; in altri atenei, come a Bologna, la componente PTAB supera invece numericamente quella del personale docente, con un rapporto di 1,03) ed è al suo interno composita: tecnici, amministrativi e bibliotecari svolgono funzioni diverse – tutte essenziali per la vita quotidiana dell'Ateneo – e hanno professionalità diverse, con relativi bisogni di aggiornamento professionale. I tecnici, compresi quelli di laboratorio, sono circa 800. Quanto ai livelli, secondo dati aggiornati al 2022 l'11 % del complessivo personale TAB era di livello B, il 45% di livello C, il 40% di livello D e solo il 4% di livello EP. Le politiche di programmazione dei prossimi anni devono investire sul personale, compatibilmente con le risorse ordinarie e straordinarie disponibili, per garantire la consistenza dell'organico e il suo consolidamento quantitativo e qualitativo per potenziare le attività in essere, per acquisire personale per la gestione di nuove attività e per sopperire a trasferimenti in altre amministrazioni e/o pensionamenti.

La complessità del lavoro è crescente e, con essa, la necessità di dare priorità al reclutamento di personale TAB qualificato sia nell'amministrazione centrale (dove l'organico nelle direzioni è ora di 1.100 unità) sia nei dipartimenti (dove l'organico ora è di 874 unità) e nei centri funzionali (dove l'organico ora è di 84 unità); ciò anche *valorizzando le progressioni economiche verticali* e quindi riconoscendo le professionalità

maturate all'interno dell'organico oggi in servizio. Si tratterà di individuare le professionalità necessarie all'amministrazione *coniugando l'accesso dall'esterno e la valorizzazione del personale interno*.

Emblematico è il dato del ridotto numero del personale di livello EP, pari a 79 unità nel 2022 e in diminuzione (erano 94 nel 2020) a fronte di altri atenei, nei quali la numerosità è superiore, anche in termini percentuali (ad es., a Bologna erano 165 nel 2020 e nel 2022, pari al 5,6% del personale TAB). Occorre una seria programmazione volta a coprire le scoperture degli organici sia nell'amministrazione centrale, sia nei dipartimenti, che non devono essere considerati come delle periferie nelle quali le opportunità di progressioni economiche verticali e di crescita professionale/carriera sono oggi pressoché inesistenti. Per questa ragione l'impegno è di costituire con la direzione generale e i rappresentanti del PTAB *un tavolo per l'analisi delle scoperture di organico e dei bisogni di reclutamento e di completamento/incremento graduale dell'organico*. Un'attenzione particolare dovrà essere riservata agli uffici più strategici dell'amministrazione centrale e ai dipartimenti, nei quali l'impegno è di incrementare gli organici e di programmare l'introduzione graduale e l'aumento di figure di EP amministrativi e tecnici, compatibilmente con le risorse disponibili.

*Parole chiave saranno ascolto, empatia, condivisione, pari opportunità, trasparenza, valorizzazione del lavoro e delle professionalità. Il Rettore parteciperà personalmente al confronto con i rappresentanti del PTAB per ascoltarne le istanze e per definire le linee politiche e strategiche degli interventi. Non vi sarà un prorettore delegato ai rapporti con il personale. Tavoli straordinari per la mobilità saranno costituiti in relazione ai trasferimenti dei dipartimenti a MIND, a Città-Studi e in via Conservatorio.*

In un contesto nazionale segnato da livelli retributivi bassi, specie in rapporto al costo della vita a Milano, non stupiscono poi la scarsa attrattività dei concorsi e l'emorragia di personale che l'Ateneo sta subendo verso altre amministrazioni (ad es., Agenzia delle entrate e Agenzia delle Dogane), nonché dai dipartimenti verso la nostra amministrazione centrale, dove vi è la prospettiva di progressioni di carriera, di maggiori guadagni/indennità. *Un Paese nel quale il personale che lavora per la formazione e la ricerca universitaria non vive serenamente e lascia all'università il compito di doversi interrogare seriamente sul suo futuro*: e in questa direzione il Rettore della Statale sarà una voce autorevole nel dibattito pubblico e nei rapporti con le istituzioni competenti (CRUI, ministeri e Governo).

Entro gli equilibri del bilancio, dovrà essere fatto ogni sforzo per integrare la retribuzione del PTAB da parte dell'Ateneo, anche sfruttando le opportunità fornite dal nuovo contratto collettivo nazionale e dal *contratto integrativo, con partecipazione personale del Rettore alla relativa discussione/contrattazione*.

L'impegno è di promuovere il più possibile le progressioni economiche verticali e le progressioni economiche orizzontali, di aumentare il c.d. salario accessorio.

Anzitutto, l'impegno è di mantenere ed estendere il fondo comune dell'Ateneo, cercando più risorse possibili da destinare ad esso. Il fondo comune è, idealmente e di fatto, uno strumento di coesione della comunità accademica, che alimenta e mette assieme risorse prodotte da attività formative e scientifiche nell'interesse comune del proprio personale, per contribuire in modo solidale e concreto alle esigenze del PTAB. Per tale ragione saranno valorizzate tutte le attività che alimentano il fondo comune. Saranno inoltre intraprese azioni per riconoscere adeguatamente il lavoro e le responsabilità di chi apporta un particolare contributo attraverso premialità, indennità di funzione e straordinari.

Va considerato che il CCNL sottoscritto il 18 gennaio scorso ha previsto una nuova classificazione del personale che sarà applicata a partire dal 1° maggio 2024 e che contempla, in luogo delle categorie B-C-D, le aree degli operatori, dei collaboratori e dei funzionari, rimanendo invariata l'area del personale con elevate professionalità. Le opportunità offerte dal nuovo CCNL andranno sfruttate e valorizzate.

In via più specifica ritengo che l'azione del nuovo Rettore debba essere rivolta nella direzione qui meglio dettagliata.

Per quanto concerne l'accesso dall'esterno appare imprescindibile il miglioramento del rapporto tra numero di studenti e unità di personale docente e tecnico amministrativo con riferimento in particolare alle aree scientifico e tecnologiche.

Con riguardo al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, nella prospettiva indicata appare opportuna una *semplificazione delle procedure di reclutamento*, soprattutto per le aree dei collaboratori e dei funzionari (come noto, le maggiori “sofferenze” delle Strutture centrali e dei Dipartimenti riguardano l’area Amministrativa e Amministrativo gestionale nelle aree dei collaboratori e dei funzionari; per i Dipartimenti la “sofferenza” concerne anche il personale di area tecnico-scientifica ed elaborazione dati, anche qui nelle aree dei collaboratori e dei funzionari). Vi è, infatti, l’esigenza di selezioni più rapide e in grado di attrarre un più ampio numero di potenziali candidati, anche in ragione di una recente riforma (c.d. taglia idonei) che ha di molto ridotto la possibilità di scorrimento delle graduatorie per le procedure concorsuali bandite dopo il 17 agosto 2023.

Appare necessario l’*incremento delle figure tecniche appartenenti all’Area delle elevate professionalità a supporto della ricerca*, delocalizzate nei Dipartimenti/Poli universitari, che permetta di riconoscere le competenze scientifiche, maturate negli anni, nell’ambito dei gruppi di ricerca dell’Ateneo e/o in altre strutture italiane e/o straniere, a stretto contatto con il personale docente e di ricerca. Tutto ciò in una combinazione sinergica con i ruoli post-doc del personale che inizia la carriera accademica in vista del prossimo avvio dei contratti di ricerca.

Imprescindibile appare anche l’acquisizione di nuove competenze necessarie per la realizzazione dei progetti di riorganizzazione multipolare dell’Ateneo e con la conseguente necessità di introdurre figure di coordinamento sia delle attività amministrative che di ricerca. In quest’ottica le necessità dei profili in ambito tecnico-scientifico non potranno che essere valutate in base agli scenari che si si prefigureranno ed implementeranno sul piano organizzativo.

Una propria specificità assume la questione relativa all’*inquadramento dei responsabili amministrativi dei dipartimenti nella categoria EP* e, più in generale, la possibilità di allocare nell’ambito dei dipartimenti personale amministrativo e tecnico di categoria EP.

Per quanto concerne il personale in servizio, l’azione può essere opportunamente indirizzata secondo tre ambiti di intervento:

a) dare effettivo corso alle progressioni di carriera (le “vecchie” progressioni verticali). In particolare privilegiare l’attivazione delle progressioni previste dal CCNL per la prima fase di applicazione (da effettuarsi entro il 30 giugno 2026), previa definizione, a seguito di confronto sindacale, dei criteri per la loro effettuazione, che rappresenta un’importante opportunità per la valorizzazione del personale con elevata esperienza e professionalità, in assenza del titolo di studio richiesto per l’accesso dall’esterno. Per il periodo successivo appare imprescindibile la programmazione di un costante sistema di progressioni verticali in applicazione della disciplina vigente;

b) realizzare un sistema stabile di progressioni economiche e più in generale percorrere tutte le vie per un miglioramento delle condizioni economiche del personale. In merito appare innanzitutto opportuno continuare il confronto per verificare la possibilità di introdurre ulteriori miglioramenti al Regolamento per l’attribuzione degli incentivi alle funzioni tecniche di cui all’art. 45 del d.lgs. n. 36/2023, al Regolamento per la definizione dei criteri di ripartizione del fondo comune d’Ateneo, al Regolamento per la premialità di Ateneo e al Regolamento per la disciplina delle attività per conto terzi, di ricerca finanziata e collaborazione scientifica e delle attività di co-sviluppo e trasferimento tecnologico. Ma ancor prima appare imprescindibile dare piena attuazione a quanto in essi previsto. In particolare la gestione del Fondo, fortemente vincolata dal CCNL di Comparto e dal conseguente Contratto Collettivo Integrativo di Ateneo, deve essere accompagnata dalla piena applicazione dei citati Regolamenti, e in particolare da quello relativo all’attività commerciale (che ha previsto un conto terzi di struttura, dove il dipartimento può riconoscere l’effettivo apporto del personale) e dal Regolamento sulla premialità di Ateneo. Pare, inoltre, opportuno sfruttare al meglio le opportunità concesse dal legislatore per integrare la quota variabile dei Fondi risorse decentrate in funzione della numerosità del personale in servizio in ciascun anno, utilizzando una quota dei punti organico straordinari. Incrementi che non potranno essere

utilizzati per finanziare le progressioni economiche, ma che comunque liberano risorse per poter aumentare la quota parte del fondo ad esse riferibili;

c) una maggiore attenzione al *benessere organizzativo* del personale già dipendente che passa anche attraverso la già indicata razionalizzazione dei processi organizzativi. Oltre alla leva direttamente economica appare, infatti, imprescindibile una razionalizzazione delle attività delle varie strutture, aumentandone i collegamenti funzionali, nel rispetto delle rispettive competenze, delineando percorsi di chiara ed immediata fruibilità. Ciò in un'ottica *win-win* volta a far acquisire al personale impiegato consapevolezza del proprio ruolo, con ricadute positive sulla valorizzazione delle loro competenze, e con parallelo beneficio per il personale, docente e non, chiamato ad interagire con esse.

Un tavolo di confronto interno e con le competenti istituzioni coinvolte dovrà essere attivato con il nostro *personale tecnico e amministrativo che lavora nelle strutture ospedaliere*, anche in vista della richiesta alle competenti istituzioni del riconoscimento delle attività assistenziali prestate.

Ancora, un'attenzione particolare dovrà essere dedicata alle *politiche di genere* e a quelle volte ad un'effettiva integrazione del *personale con disabilità*. È indubbio che sul punto l'Ateneo negli ultimi due mandati rettorali abbia fatto molto; ma è del pari indubitabile che molto rimanga da fare per lo sviluppo e l'implementazione di strategie, progetti, azioni e iniziative per la promozione dell'uguaglianza di genere, della diversità e dell'inclusione. Parimenti occorre portare a compimento la realizzazione della figura del Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità (c.d. *Disability Manager*), non solo per rispondere ad un preciso precezzo normativo, ma anche e soprattutto per garantire un'effettiva integrazione nell'ambiente di lavoro delle persone con disabilità. Ciò nell'ambito di una riflessione più ampia che copra tutti gli aspetti relativi ad un effettivo inserimento nell'organizzazione, funzionale al benessere della persona che lavora.

Pare, inoltre, imprescindibile l'implementazione dei *percorsi formativi* per incrementare le competenze del personale – con *un'offerta opportunamente diversificata per la componete amministrativa, tecnica e bibliotecaria* – valorizzandone la professionalità e aprendo a nuove opportunità di crescita professionale.

Un aspetto di particolare rilievo è poi rappresentato dalle politiche di Ateneo per lo *smart-working* e il *telelavoro*, da consolidare in un apposito tavolo di confronto con le rappresentanze del personale TAB, aggiornandolo alla luce delle recenti novità normative, delle esigenze organizzative dell'Ateneo e dei lavoratori interessati, anche in rapporto al *modello gestionale delle attività nel campus MIND*. Si tratta di una tematica che un candidato Rettore, già direttore di dipartimento, conosce e ha sperimentato nella gestione, sviluppando una particolare sensibilità ed esperienza. Parlano, in tal senso, le referenze del personale del dipartimento da me diretto, che ben può essere interpellato.

Sul piano del benessere appare, infine, opportuna una *rivisitazione del piano welfare* (c.d. *People care*) che merita un ulteriore sviluppo, anche in ragione di alcune condivise criticità nella applicazione più recente; criticità riferibili non solo alla *copertura sanitaria*, ma anche alla mancata individuazione di nuovi strumenti di supporto al personale per l'assistenza ai familiari non autosufficienti, nella prospettiva dell'ampliamento della platea dei potenziali beneficiari.

Particolare attenzione al personale TAB dovrà essere inoltre riservata anche alle scelte relative alle convenzioni, alle mense e, pur nell'ambito di limiti purtroppo ristretti, per quanto possibile, ai *buoni pasto (tickets)*.

Da ultimo, ma non per ultimo, l'impegno è a *garantire il più possibile il rispetto e la serenità sul luogo di lavoro e in tutte le occasioni di confronto con le rappresentanze sindacali*, nonché il pieno riconoscimento del personale TAB quale componente essenziale della comunità accademica e della vita, del futuro, del nostro Ateneo. Di ciò il Rettore sarà costante e presente garante, anche rispetto al prossimo D.G., con il quale agirà sempre in piena sintonia e sinergia, con partecipazione attiva nei momenti decisionali e di confronto riferibili a linee politiche, strategiche e programmatiche.

### 3.10. Proseguire l'impegno per le pari opportunità, le politiche di genere e l'inclusione

L'Ateneo dovrà dare continuità al proprio impegno per promuovere culturalmente e attuare praticamente rispetto a tutte le componenti della comunità accademica le pari opportunità, le politiche di genere e l'inclusione. Molto è stato fatto ma molto vi è ancora da fare, nei prossimi anni, in un Ateneo che presenta alcuni dati emblematici di un trend che deve essere invertito. A mero titolo di esempio, quanto alla componente del personale docente e all'equilibrio di genere nell'organico, basti pensare che in Ateneo secondo l'ultimo bilancio di genere solo il 30,8% dei professori ordinari è rappresentato da donne, a fronte di un dato nazionale del 38,8%. Si tratterà dunque di dare continuità alle attività intraprese e di meglio coordinarle, in *una prospettiva di azione che miri non solo a una sensibilizzazione di carattere culturale, ma ad interventi concreti* – in termini di miglioramento di dati statistici come quello citato e analoghi, relativi talora anche ai livelli inferiori della carriera accademica e al personale TAB. Un candidato Rettore giurista non può non impegnarsi per una effettiva *attuazione dei diritti e del principio di uguaglianza nell'ambiente universitario*, estesa anche al tema dell'*inclusione* delle persone che per le più diverse ragioni si trovano in condizioni di difficoltà (ad es., fisiche, psichiche, economico-sociali). Pari opportunità, politiche di genere e inclusione non devono essere slogan ma direzioni politiche che si concretizzano in interventi misurabili, in grado di produrre effetti sulle vite delle persone che fanno parte a vario titolo della nostra comunità o che vi entreranno a far parte per effetto delle politiche attuate.

Tra le azioni che si intendono intraprendere:

- a) conferire a prorettrice la delega per la parità di genere e l'inclusione;
- b) valorizzare l'Ufficio politiche di genere e le altre iniziative intraprese per garantire la parità di genere (referenti di genere nei dipartimenti, bilancio di genere, da estendere anche ai dipartimenti, osservatori, reti e collaborazioni, iniziative di promozione culturale, ecc.);
- c) colmare il divario di genere nelle carriere e valutare l'introduzione di premialità per il genere femminile in determinati bandi interni;
- d) agevolare il personale e gli studenti con figli piccoli, anche nella scelta degli orari delle lezioni;
- e) considerare il tema degli asili e di possibili convenzioni con il personale anche nella progettazione del campus a MIND e della riorganizzazione di Città-Studi;
- f) agevolare il rientro al lavoro dalla maternità;
- g) ampliare il monitoraggio sulle diseguaglianze, le discriminazioni e le violenze di genere;
- h) organizzare in modo più efficiente le misure di ascolto individuale;
- i) prevedere strumenti di prevenzione e tutela successiva;
- j) elaborare nuove misure e strategie che aiutino a colmare il divario di genere nelle carriere;
- k) ripartire e meglio coordinare – rispetto al contrasto alle diseguaglianze, alle discriminazioni e alla violenza di genere – le competenze tra CUG, Comitato etico, Consigliera di fiducia, Garante degli studenti e dei dottorandi, Sportello di consulenza psicologica per la qualità della vita organizzativa e Sportello ad Alta voce;
- l) realizzare una capillare opera di informazione rivolta a studenti, personale TAB e personale docente sui comportamenti vietati o scorretti e su come comportarsi per segnalarli;
- m) predisporre strumenti di tutela per le persone che segnalano illeciti o comportamenti scorretti;
- n) valorizzare i servizi per gli studenti con disabilità e DSA in tutte le sedi dell'Ateneo;
- o) promuovere i servizi di assistenza psicologica;
- p) rimuovere le barriere architettoniche ancora esistenti e concepire le nuove sedi dell'Ateneo (a partire dal Campus a MIND) in modo funzionale all'inclusione;
- q) favorire l'accesso alla didattica, alla ricerca e ai relativi servizi delle persone disabili o con DSA.

### 3.11. Ripensare le politiche per la ricerca e il trasferimento tecnologico

Nei prossimi anni l'Ateneo deve puntare a migliorare ancor più la qualità della propria ricerca in tutte le aree, approfittando del processo di innovazione delle sedi e degli strumenti e in sinergia con lo sviluppo di reti internazionali. Sarà fondamentale investire sull'ufficio ricerca e sui referenti dipartimentali per la ricerca, colmando le lacune di organico oggi talora evidenti. Occorrerà altresì ripensare il ruolo e la gestione del trasferimento tecnologico alla luce del trasferimento a MIND di dipartimenti di area scientifica.

#### Ricerca

Quanto alla ricerca finanziata dall'Ateneo, l'impegno è a garantire e se possibile aumentare nell'ambito delle politiche di bilancio le risorse necessarie. Il sistema di allocazione va poi rivisto e reso più trasparente, condiviso ed efficace cambiando l'approccio degli ultimi anni e promuovendo un maggiore coinvolgimento di referenti dipartimentali per la ricerca nella progettazione delle linee di intervento. L'approccio del prorettore alla ricerca dovrà essere aperto all'ascolto, alla considerazione delle esigenze delle diverse aree scientifiche e al massimo grado di flessibilità, indispensabile in un grande Ateneo come il nostro. Le linee strategiche non possono essere caratterizzate da un sistema top down, che indica dall'alto i domini di interesse. Sono immaginabili *call of interest* su temi che dovrebbero essere in linea, per esempio, con Horizon Europe, in modo da incentivare la partecipazione a programmi quadro Europei ed internazionali.

Particolare attenzione, anche nella consistenza dei finanziamenti, dovrà essere dedicata alla *Linea 2*, che viene assegnata ai dipartimenti su base dimensionale e distribuita all'interno dei dipartimenti con modalità diverse. Per molti docenti si tratta di *una linfa vitale* che contribuisce fortemente a mantenerli scientificamente attivi. La Linea 2 potrà essere opportunamente differenziata, con opportuno grado di flessibilità, per meglio soddisfare le necessità dei dipartimenti, alcuni dei quali possono avere maggiore interesse per le missioni, altri per la ricerca e l'acquisto di beni, altri per il finanziamento della ricerca dei più giovani. *Senza flessibilità e capacità di adattamento alle diverse esigenze nessuna politica di allocazione delle risorse per la ricerca può produrre risultati ottimali.*

Il rinnovamento tecnologico e delle strumentazioni riceverà una spinta dal progetto MIND, dove si trasferiranno le attuali UNITECH e si potrà ulteriormente giovare dei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza. Occorrerà nondimeno riservare la necessaria considerazione alle strumentazioni, ai laboratori e alle risorse per la ricerca anche nelle sedi diverse dal campus MIND, ancor prima del trasferimento.

Compatibilmente con le politiche di bilancio, occorrerà avviare un confronto sulle possibilità di accesso alla ricerca nel post doc., attraverso finanziamenti interni ed esterni. L'uscita di scena degli assegni di tipo A e degli RTD-A, l'introduzione della figura degli RTT e dei contrattisti di ricerca, molto onerosi per l'Ateneo, impongono di valutare la possibilità di istituire nuove formule quali le borse di ricerca, sul modello di altri atenei, in modo tale da rimanere attrattivi ed evitare di perdere generazioni di giovani e competitività. Le politiche di *fundraising* dell'Ateneo dovranno essere orientate a reperire in modo innovativo risorse per la ricerca, come avviene nelle università *research oriented*. Sarà sempre più importante partecipare a *calls* internazionali e poter competere, con l'assistenza tempestiva ed efficace dell'ufficio ricerca di Ateneo.

Il tavolo permanente di confronto tra dipartimenti e prorettore alla ricerca deve funzionare come una *commissione ricerca*; va concepito come una sede nella quale, attraverso l'ascolto, la condivisione di saperi, di esperienze, di idee, di informazioni e di reti possono nascere nuove opportunità e aggregazioni scientifiche. Occorre sprigionare la creatività dei ricercatori più giovani: costruendo dei piccoli *network*

interni interdisciplinari, che uniscano competenze e *tools* diversi, si può favorire l'innovazione e la crescita di tutti. Si può avviare la ricerca dell'Ateneo verso strade nuove, con un netto cambio di passo in linea con il generale slancio della Statale verso l'innovazione, che caratterizzerà i prossimi anni.

#### *Trasferimento tecnologico*

Dovrà essere subito avviata una riflessione condivisa sul futuro del nostro trasferimento tecnologico, che dovrà essere gestito e organizzato tenendo conto del trasferimento dei dipartimenti scientifici a MIND. Occorrerà valutare la possibilità di collocare il trasferimento tecnologico nell'Innovation District, che ne rappresenta la naturale sede. Sarà con l'occasione opportuno rivalutare le modalità di gestione delle attività di trasferimento tecnologico e i ruoli e le ripartizioni di competenze tra l'Ateneo e Fondazione Unimi.

### **3.12. Promuovere l'area umanistica**

I grandi progetti infrastrutturali di innovazione dell'Ateneo riguarderanno per lo più nei prossimi anni l'area scientifica, per quanto non manchino importanti progetti anche per l'area umanistica. Anch'essa è infatti interessata da trasferimenti di dipartimenti a Città-Studi (Beni culturali e ambientali) e in Via Conservatorio (Lingue, letterature, culture e mediazione), da lavori di ristrutturazione nelle sedi di Piazza Sant'Alessandro (Lingue, letterature, culture e mediazione) e nella sede di via Festa del Perdono (Biblioteche: Sala Crociera e Sala del '700).

Il ruolo dell'area umanistica è e deve restare centrale nel nostro Ateneo; dovrà essere valorizzato in chiave interdisciplinare e sinergica con quello delle altre aree, con ricadute sulla didattica, sulla ricerca e sulla terza missione. Innestare la cultura umanistica su quella scientifica è una delle sfide della nostra tradizione e del nostro futuro. *Un Ateneo concentrato nei prossimi anni nella realizzazione di un campus scientifico non dovrà trascurare in alcun modo l'area umanistica*, che anzi dovrà trovare occasioni di coinvolgimento nel più autentico spirito della *universitas*. Chi rimane in sedi storiche come quella di via Festa del Perdono – sia esso uno studente, un docente, un bibliotecario o un impiegato nell'amministrazione – non deve in alcun modo essere penalizzato. Bisognerà ammodernare e ampliare nei limiti del possibile gli spazi per la didattica e per lo studio e gli ambienti di lavoro, pur entro i limitati margini di ciò che è architettonicamente consentito. Si tratterà poi di investire sulla ricerca e sulle relative risorse in area umanistica considerandone le specificità nell'ambito delle più generali linee di intervento dell'Ateneo.

### **3.13. Valorizzare la didattica e il rapporto docente-studente**

Formare le nuove generazioni, trasferendo saperi, competenze, abilità pratiche e capacità critiche, è la prima missione dell'università. Una università che non valorizzi la didattica è destinata a trasformarsi in altro, a morire. Potrebbe allora sembrare superfluo programmare una valorizzazione della didattica, trattandosi del nucleo dell'esperienza universitaria. Eppure, per più ragioni, nel momento storico in cui ci troviamo non è inutile proporsi di difendere la didattica e la “lezione”, alla quale ha dedicato di recente una splendida riflessione Gustavo Zagrebelsky (*La lezione*, Einaudi, 2022), citando tra l'altro un'efficace definizione di Pavel Florenskij, filosofo e matematico: “Una lezione non è un tram che vi porta da un posto all'altro, ma è una passeggiata con gli amici”. La lezione (dal greco *lēgein*) è un raccogliere e uno stare insieme, in aula o in laboratorio, tra docenti e studenti. E una lezione è possibile perché le segreterie, i servizi per la didattica e i laboratori sono gestiti dal personale amministrativo e tecnico. Nella lezione si manifesta nel suo punto più classico ed elevato la formazione universitaria, alla quale concorre l'intera comunità accademica. Perché allora va difesa, oggi, la didattica? Anzitutto, perché *le trasformazioni del*

*sistema universitario hanno comportato un progressivo appesantimento degli adempimenti burocratici, che rendono complessa la gestione della didattica.* Il rischio è di affievolire nei docenti la passione per la didattica, con un effetto di burocratizzazione della stessa lezione, concepita in termini di ore da erogare e verbalizzare, di crediti da attribuire, ecc. Per questo è importante *migliorare il supporto amministrativo alla didattica* (ai coordinatori dei corsi di laurea, di dottorato, di scuole di specializzazione), consentendo ai docenti di concentrarsi sulla loro prima missione, valorizzandola in ogni modo.

Vi è poi un altro rischio per la lezione, chiamata a fare i conti col progresso tecnologico. La pandemia ha comportato l'introduzione della *didattica a distanza* nelle università tradizionali, facendoci conoscere le potenzialità di uno “stare insieme” in aule virtuali, anche in modalità mista. Una metodologia in uso nelle università telematiche è entrata nelle università tradizionali, che si sono affrettate, per necessità, ad attrezzare aule multimediali. Oggi, finita la pandemia, l'uso della didattica a distanza nel nostro Ateneo è spesso non accompagnato da scelte di fondo e rimesso a decisioni dei singoli corsi di laurea o docenti (ad es., in caso di mancanza di aule, di malattia degli studenti, ecc.). Di qui *l'opportunità di una seria riflessione da parte dell'Ateneo, volta a stabilire principi e regole, pur flessibili.*

La mia personale opinione è che una università tradizionale come la nostra non possa e non debba snaturare la propria vocazione ad essere un luogo fisico di aggregazione di una comunità di studenti e docenti. Questa idea, a ben vedere, è alla base della stessa idea di un campus, quale è quello che andremo a costruire a MIND. Ciò detto, si tratta allora di *impiegare la didattica a distanza in funzione complementare*, per far fronte a specifiche esigenze contingenti (ad es., il trasferimento a MIND o a Città Studi dei corsi di laurea), a determinati progetti formativi e attività, *sfruttandone le opportunità e le potenzialità, senza mai rinunciare alla fondamentale vocazione di università in presenza*. Il rischio della trasformazione della Statale in università telematica, ovviamente, non esiste. Vi è però il rischio, e va fugato, di *un uso non controllato e regolato della didattica a distanza, che può far perdere l'idea di una visione di UNIMI sull'approccio in presenza o a distanza*. Proprio questo rischio deve essere evitato.

La didattica deve essere innovata non solo innestandovi in modo regolamentato quella a distanza, ma ancor prima orientando i percorsi formativi, ove suggerito dalle esigenze del settore disciplinare, verso *un equilibrio tra trasmissione di conoscenza e di capacità pratiche/abilità*. Bisogna conoscere, imparare a saper fare e applicare le conoscenze. L'Ateneo, in altri termini, deve continuare a creare e *trasmettere conoscenza*, ma deve anche essere sempre più capace di *trasmettere capacità*. Di qui la necessità di poter disporre di infrastrutture adeguate (aula e laboratori), di docenti pronti a innovare contenuti e modalità della didattica, di supporto agli studenti e di opportunità (ad es., di tirocini formativi).

Nei prossimi anni, anche alla luce delle revisioni normative dei corsi di laurea, nonché dei trasferimenti delle sedi dei corsi attivi presso l'Ateneo, andrà inoltre rivista, aggiornata e razionalizzata nel suo complesso la nostra *offerta formativa*, anche in una prospettiva di sostenibilità ed efficienza. Uno sviluppo dei corsi di laurea per progressiva addizione, unito all'incremento del personale docente dovuto ai piani straordinari di reclutamento di questi anni, deve fare i conti con gli spazi disponibili, in modo da poter garantire agli studenti una didattica di qualità. In tal direzione, *sarà necessario anche uno sforzo volto a meglio coordinare la programmazione della didattica con quella del fabbisogno del personale docente*.

Un altro aspetto da valorizzare, come si è detto altrove, è poi quello della *proiezione internazionale* della nostra offerta formativa, sviluppando percorsi già avviati e progettandone di nuovi. Sarà tra l'altro fondamentale investire sulla *comunicazione* e la promozione della nostra offerta, anche in lingua inglese, fornendo supporto agli organi dei corsi di laurea.

Le linee programmatiche qui compendiate, ed altre non meno importanti azioni più specifiche, anche correlate o imposte da adempimenti normativi e procedure di accreditamento e di valutazione dei corsi di studio, saranno al centro delle riflessioni della comunità accademica nei prossimi anni e formeranno oggetto di discussione e confronto col massimo grado di coinvolgimento di docenti, studenti e personale TAB.

### 3.14. Ripensare i corsi di dottorato e sostenere la didattica nel post laurea

Per il dottorato di ricerca e la didattica nel post laurea valgono in parte considerazioni analoghe a quelle svolte per la didattica di primo livello. Ciò è vero, in particolare, per quanto riguarda la necessità di una *semplificazione e riduzione della burocrazia*, nei limiti di quanto dipende da regole interne all'Ateneo, e per l'esigenza di migliorare il supporto nella gestione amministrativa, oggi in molti casi inadeguato anche in ragione della carenza di personale.

Nel 2023 è stata istituita la *Scuola di Dottorato dell'Ateneo* come struttura di indirizzo, coordinamento, organizzazione e monitoraggio dei corsi di dottorato. Dovrà pertanto essere assicurato alla Scuola un *pieno sostegno nella gestione amministrativa* e un *continuo raccordo con gli organi dell'Ateneo*. Un bilancio sull'esperienza della Scuola potrà essere fatto solo dopo i primi anni del suo funzionamento. In questa fase si tratterà di supportarla e di creare occasioni di ascolto, confronto e condivisione delle problematiche e delle esigenze dei diversi corsi attivi.

Sotto il profilo delle *scelte strategiche*, nei prossimi anni sarà opportuno stimolare un processo di complessiva *razionalizzazione dell'offerta formativa* (anche i corsi di dottorato, per lo più, si sviluppano per progressiva addizione), puntando sulla *qualità* e sull'*attrattività*. A tale ultimo proposito, il possibile *incremento delle borse di dottorato e del relativo importo* – problematico in rapporto al costo della vita in una città come Milano – dovrà essere valutato in rapporto a scelte correlate (numerosità delle borse e ammontare dell'importo) e alle possibilità di *individuare nuove e maggiori forme di finanziamento pubblico o privato*, anche mutuando esperienze di altri atenei.

Il dottorato dovrà essere ripensato tenendo conto di *un ritorno alla normalità, nel post PNRR*, e di una *formazione di alto livello sempre più orientata in termini professionalizzanti*. Nella maggior parte dei casi lo sbocco del dottorato è l'ingresso nel mondo del lavoro o delle professioni. Il tasso di occupazione ad un anno dal titolo dei PhD, per UNIMI, si mantiene negli ultimi cinque a.a. a livelli prossimi al 90%, leggermente superiore alla media degli atenei presenti in Almalaurea. L'occupabilità dei PhD di UNIMI è leggermente superiore alla media italiana nell'area delle scienze della vita e di base, mentre risulta leggermente inferiore per le scienze economiche, giuridiche e sociali ed umane. Incentivare i *dottorati industriali* è in linea con questa realtà e con l'esigenza di trovare forme di cofinanziamento delle borse. Ciò non toglie, d'altra parte, che l'Ateneo debba garantire l'*accesso al dottorato che per chi intende avviarsi alla ricerca e alla carriera universitaria*.

La didattica dovrà tenere conto dei diversi percorsi e orizzonti formativi dei dottorandi. Sarà importante uno sforzo teso alla *semplificazione delle regole interne* e alla *flessibilità*, come nel caso delle ore dedicate alle c.d *competenze trasversali*, che potrebbero essere ridotte e concepite come comuni ad aree scientifiche più omogenee e circoscritte.

Quale coordinatore scientifico di un *corso di perfezionamento* post laurea, sono consapevole della necessità di semplificare le procedure di attivazione e gestione e di fornire ai coordinatori, anche e ancor più dei *master*, l'indispensabile supporto amministrativo. La *carenza di personale di supporto, di spazi per la didattica e di una adeguata pubblicità dell'offerta*, spesso rimessa all'iniziativa dei singoli coordinatori senza una politica e un approccio comunicativo omogeneo, rappresentano alcune delle criticità da superare. Sarà pertanto costituito *un tavolo di confronto tra il prorettore alla didattica e i coordinatori dei master e dei corsi di perfezionamento*, volto a individuare i principali aspetti problematici e a programmare gli interventi necessari per migliorare l'offerta formativa e la qualità della didattica nel post laurea che in alcune aree rappresenta una realtà di particolare rilievo e in altre ha notevoli potenzialità di sviluppo, interessanti anche per la possibilità di utilizzare le risorse per il finanziamento della ricerca (borse, assegni e contratti).

### 3.15. Promuovere l'internazionalizzazione

La Statale, quale grande Ateneo pubblico milanese, impegnato a realizzare importanti progetti di innovazione delle sedi e delle infrastrutture, non può non mettere al centro delle proprie politiche un serio impegno per migliorare la propria dimensione internazionale. Il paradosso, segnalato da Nature in un articolo pubblicato nel dicembre del 2022, è che *le università italiane formano alcuni tra i migliori ricercatori del mondo eppure hanno mediamente un ranking internazionale non elevato, che si riflette sulla capacità di attirare studenti stranieri.*

Un primo passo deve essere rappresentato da una rimeditazione dell'organizzazione amministrativa di supporto di Ateneo, che deve essere valorizzata quale entità autonoma e sostenuta con un serio e qualificato ampliamento dell'organico.

Quanto ai principali *obiettivi*:

- a) il concetto di internazionalizzazione (o, meglio, di affari internazionali) deve andare oltre e non limitarsi al semplice e pur importante concetto di mobilità degli studenti con il programma Erasmus e dei docenti;
- b) UNIMI deve crescere a tutti i livelli: formazione degli studenti, docenti, personale tecnico/amministrativo/bibliotecario, ma anche a livello della cooperazione internazionale sulla didattica, la ricerca, la formazione e la gestione amministrativa, anche lavorando su progetti di *microcredentials* e *policy experimentation*. Per questo LERU e 4EU+ sono cruciali e vanno valorizzati;
- c) acquisire un ruolo primario come ateneo multidisciplinare a livello internazionale, soprattutto in Europa;
- d) aumentare il numero di studenti stranieri in entrata, anche da paesi sviluppati;
- e) aumentare il numero di studenti italiani che acquisiscono esperienze all'estero;
- f) aumentare il numero di *visiting scientists/professors* in entrata e in uscita;
- g) promuovere percorsi di crescita professionale del personale TAB anche attraverso scambi ed esperienze all'estero;
- h) aumentare il numero di dottorandi che vanno all'estero e provengono dall'estero durante il loro periodo di studio;
- i) incentivare, anche attraverso la semplificazione dei processi, accordi bilaterali per titoli di studio doppi, dottorati in co-tutela, scambi di docenti, studenti e personale TAB;
- j) migliorare il posizionamento nei *ranking* internazionali;

Quanto alle principali *strategie*:

- a) mantenere una partecipazione attiva nella LERU tramite i diversi delegati nei gruppi tematici, assumendo anche ruoli rilevanti al suo interno, e cercando di implementare al meglio le linee guida proposte;
- b) dare continuità e sviluppo alle iniziative di 4EU+;
- c) partecipare attivamente e costruttivamente ai tavoli europei di discussione su università, ricerca, finanziamenti;
- d) promuovere in maniera efficace le iniziative di internazionalizzazione tra studenti, docenti e personale. Potenziare la presenza di UNIMI su web e social etc. Istituire una giornata (“La Statale nel mondo”) di festa, condivisione e presentazione delle varie iniziative e delle opportunità;
- e) espandere il portafoglio di corsi di laurea magistrale e di master in lingua inglese;
- f) attrarre studenti stranieri, anche definendo aree geografiche di intervento strategiche per l'Ateneo, promuovendo Erasmus e offrendo borse di studio *ad hoc*, cercando in Italia e all'estero nuovi finanziamenti pubblici e privati;
- g) facilitare il reclutamento di dottorandi provenienti dall'estero mediante pacchetti *startup* e sistemi di selezione efficiente, eventualmente anche in loco, stipulando accordi *ad hoc* con università

internazionali e formalizzando rapporti personali e collaborazioni scientifiche tra personale UNIMI e colleghi stranieri;

- h) sviluppare anche in chiave internazionale il nuovo campus a MIND;
- i) collaborare con le istituzioni e le autorità locali (prefettura, questura) e potenziare l'ufficio Mobilità Internazionale per fornire supporto attivo e assistenza negli adempimenti legati a visti e permessi di soggiorno per studenti, ricercatori, docenti e personale TAB che desideri venire a Milano
- j) definire una politica per lo sfruttamento delle residenze universitarie in modo da poter facilitare il trasferimento in città di studenti, ricercatori e docenti *incoming*;
- k) lavorare in modo concertato con Comune e Regione Lombardia per l'accoglienza degli studenti internazionali;
- l) integrare nell'ufficio Mobilità internazionale un servizio che supporti studenti, ricercatori e docenti *incoming* nel superare gli inevitabili problemi legati al trasferimento (ricerca casa, assistenza sanitaria, mobilità cittadina, etc) e ad acquisire una familiarità con la città (*induction day*). Organizzare un *network* di studenti (italiani e stranieri già adattati) che fungano da tutors per gli studenti *incoming*;
- m) organizzare eventi sociali e culturali per avvicinare gli *incoming* tra loro e questi ai residenti (serate di cinema, teatro, aperitivi con corsi di lingua, corsi e serate di cucina internazionale);
- n) espandere la mobilità verso l'estero di studenti, personale, ricercatori e docenti;
- o) espandere accordi transnazionali che facilitino l'acquisizione di crediti da parte degli studenti *outgoing*, sviluppando anche reti a Milano e all'estero di *ambassadors* che possano fungere da supporto per gli *outgoing*. Pubblicizzare gli accordi esistenti per stimolare la partecipazione, anche con giornate di presentazione;
- p) promuovere la mobilità all'estero per la redazione della tesi di laurea tramite una preselezione degli *hosting labs/groups* in modo da garantire ai nostri studenti una qualità almeno comparabile a quella di UNIMI e una persistente supervisione interna;
- q) identificare per ciascuna area un numero limitato di atenei esteri con i quali avrebbe senso stabilire accordi per iniziative condivise: a parte doppi titoli, co-tutele e scambi di docenti, si potrebbe anche pensare a incontri, tipo convegno, annuali/biennali alternando le sedi;
- r) espandere la partecipazione e la competitività di UNIMI relativamente ai diversi programmi ERASMUS+, non solo a livello individuale, ma soprattutto a livello di istituzione, creando le condizioni che favoriscano l'accesso di UNIMI ai bandi, sfruttando le migliori competenze che l'Ateneo offre;
- s) migliorare la comunicazione dell'offerta formativa dell'Ateneo in lingua inglese.

### 3.16. Investire sulla comunicazione

Viviamo in una società connessa, in cui siamo raggiungibili ovunque e in qualsiasi momento attraverso i più diversi canali di comunicazione; una società in cui è quasi più importante comunicare più che fare. Una Università come la nostra, che sa fare bene tante cose – didattica, ricerca, terza missione – deve essere in grado di comunicare meglio ciò che fa. La comunicazione è strategicamente importante in una duplice direzione: interna ed esterna.

La comunicazione interna all'Ateneo serve a far circolare le informazioni più diverse all'interno dell'intera comunità accademica o di sue componenti: gli studenti, il personale docente, il personal TAB. È funzionale non solo alla promozione di attività formative, culturali, scientifiche, amministrative, di servizio, ecc., ma al più nobile obiettivo di costruire un senso di appartenenza alla comunità e di viverla con pienezza e consapevolezza. Molto è stato fatto ma molto ancora può e deve essere fatto, investendo

sull'ufficio comunicazione a partire dall'organico, oggi ridotto a sole tre persone e quindi molto inferiore a quello di altri atenei pubblici. La poca conoscenza del progetto del campus MIND e del progetto di riorganizzazione dell'area di Città-Studi, che mediamente ha il personale dei dipartimenti non interessati al trasferimento, come quelli di via Festa del Perdono, è la cartina di tornasole della mancanza di comunicazione e di condivisione delle decisioni più rilevanti per l'Ateneo. Progetti di tale portata, e altri ancora, dovranno essere comunicati in modo chiaro e trasparente all'intera comunità, attraverso eventi pubblici organizzati in Aula magna. La Statale deve periodicamente chiamare a raccolta la comunità per presentare le proprie iniziative: i progetti di riorganizzazione, i risultati della propria ricerca, e così via. Di rilievo fondamentale è poi la comunicazione esterna: saper comunicare le iniziative per la didattica (l'attivazione di nuovi corsi di laurea, di dottorato, di master, di corsi di perfezionamento ecc.), i progetti e risultati della ricerca, le attività di terza missione e, ancor prima, i progetti di innovazione dell'Ateneo (da MIND a Città-Studi) è indispensabile per valorizzare le iniziative e per migliorare la nostra attrattività sul piano nazionale e internazionale. Sarà altresì importante ripristinare l'invio della rassegna stampa al personale, relativamente alle notizie che riguardano UNIMI, come avviene presso altre amministrazioni pubbliche e presso altri atenei. La rassegna dovrà essere anche inviata ai responsabili della redazione dei siti internet dei dipartimenti, in modo da poter rilanciare le notizie pertinenti alla singola struttura, nonché ai referenti per la terza missione.

L'individuazione dei diversi canali di comunicazione interna ed esterna, nonché l'impostazione delle strategie di comunicazione, relative alle attività dell'Ateneo nel suo complesso e dei singoli dipartimenti, sarà demandata a un prorettore appositamente delegato, che si interfacerà in modo continuo, tra l'altro, con un tavolo di referenti dipartimentali per la comunicazione.

### **3.17. Mettere al centro la terza missione e i rapporti con il territorio**

Il rilancio della Statale dovrà passare anche attraverso la valorizzazione della Terza missione, che come è noto affianca le due principali missioni dell'università, ricerca scientifica e formazione, ed è ispirata all'idea di diffondere nella società cultura e conoscenza, oltre ai risultati della ricerca. La Terza missione, in Ateneo generalista come il nostro, ha potenzialità enormi e ancora da esplorare. È declinabile in un'ampia gamma di iniziative e attività, di primario rilievo strategico, e rappresenta una formidabile chiave per aprire l'Ateneo verso l'esterno, contribuendo a costruire ponti, relazioni e sinergie con la società civile e con l'impresa, di fondamentale rilievo. La Statale deve essere una presenza viva, un polo culturale e scientifico di primario rilievo per la città di Milano, per la Regione e per il Paese. La nostra Università deve avere l'ambizione di essere protagonista non solo nella formazione e nella ricerca, ma anche nel promuovere e diffondere cultura, scienza, conoscenza e valori civili a beneficio della società. La Terza missione non è, a ben vedere, meno nobile delle altre e, anzi, contribuisce a valorizzare il ruolo di una università pubblica, quanto mai in un momento di grande rinnovamento come quello che ci attende nei prossimi anni. Essa inoltre potrà essere declinata non solo in forma di *public engagement*, ma anche di *campus engagement*, contribuendo cioè al coinvolgimento della comunità accademica intera in iniziative promosse dalle aree più diverse e, così, alla creazione di un senso di appartenenza e di coinvolgimento in un grande progetto formativo, scientifico e culturale.

### **3.18. Migliorare la digitalizzazione e le ICT**

Un Ateneo al passo coi tempi e votato all'innovazione deve investire sul processo di digitalizzazione e sulle ICT (Information and Communication Technologies). Le infrastrutture informatiche, le reti, le applicazioni e i software in uso all'Ateneo sono di rilievo ormai imprescindibile per un ottimale

funzionamento dei servizi per la didattica, per la ricerca e per la terza missione, oltre che per la gestione delle più diverse procedure amministrative. Migliorare sistemi informatici e telematici, reti e applicativi, in linea con il progresso tecnologico e le *best practices*, serve a migliorare le più diverse *performance* dell'Ateneo, la qualità del nostro lavoro e dei servizi per gli agli studenti. Occorre per questo valorizzare la nostra Divisione ICT, anche affiancando ad essa nelle strategie e nelle linee programmatiche un prorettore, che *potrà e dovrà opportunamente avvalersi delle competenze del nostro Dipartimento di Informatica, che avrà un ruolo centrale*. Abbiamo in Ateneo, tanto tra il personale tecnico e amministrativo, quanto tra il personale docente, risorse, conoscenze e professionalità che vanno valorizzate. Applicativi più moderni e integrati, d'altra parte, rappresentano un tassello importante per la gestione dei dati e per il processo di semplificazione amministrativa, individuato come obiettivo prioritario nel presente programma.

Milano, 16 febbraio 2024

Prof. Gian Luigi Gatta