

# Un progetto per l'Ateneo di Milano - Bicocca

Leonida Miglio, Dipartimento di Scienza dei Materiali

Queste riflessioni sono il frutto di un percorso di ascolto, che ho realizzato con i direttori di tutti i Dipartimenti, molti docenti, diversi funzionari e dirigenti del personale TA della nostra Università e con alcuni rettori, o prorettori, o direttori generali degli Atenei a noi prossimi (Università Statale di Milano, Politecnico di Milano, Università Cattolica, Università di Bergamo, Università di Pavia e Università di Padova). Ovviamente, sono stato e sono aperto a suggerimenti e osservazioni che mi dovessero pervenire da parte di tutti i colleghi: credo nei progetti condivisi, perché solo in questo modo possiedono la forza per essere portati a termine.

Credo anche in alcuni valori che hanno fatto la storia della università in Europa: questa è stata l'istituzione che ha subito i minori cambiamenti nel trasferimento in altri continenti e nel tempo. Tale successo indica che i fondamenti di questi valori siano ancora attuali. Universitas significa l'insieme di tutte le discipline, di tutte le persone che si occupano di questioni diverse: le differenze sono un valore; lo sono anche la libertà di pensiero, che sviluppa la creatività, non solo scientifica, ma anche nel modo di risolvere i problemi organizzativi, l'apertura verso l'esterno e il nuovo, che implica contaminazione, inclusione e una certa – inevitabile – fragilità. Insomma, l'Università non può essere solo un'azienda, o una struttura di puro comando gerarchico: è partecipazione ad una comunità di pari, con tutte quelle autonomie funzionali, che ovviamente comportano responsabilità individuali.

## Il prossimo Rettore

Penso che il Rettore, o il Presidente di una istituzione importante, sia l'ufficiale di rotta che abbia il compito di indicare nuove strade, porre ulteriori obiettivi e sanare le criticità esistenti con nuovi punti di vista, senza sacrificare tutto quello di valido che i suoi predecessori hanno costruito. In questo senso, il ricambio è sempre positivo e ritengo che il prossimo Rettore della Università di Milano – Bicocca debba incarnare proprio questa prospettiva di sviluppo incrementale nel cambiamento. Quali requisiti lo mettono in grado di raggiungere tale obiettivo?

Quello della **visione strategica**: capire il ruolo originale che l'Università di Milano – Bicocca possa giocare tra gli atenei milanesi e lombardi, con una attenzione particolare per gli sviluppi territoriali in corso, specialmente nell'area metropolitana; promuovere quelle partnership accademiche e istituzionali, che ci assicurino un peso rilevante a livello nazionale, sia in sede di Ministero che di CRUI, ma anche un diverso impatto sui processi di internazionalizzazione. Il Rettore governa, non amministra.

Quello di **riferimento interno**: garantire trasparenza, disponibilità al dialogo e capacità di ascolto verso i colleghi e il personale tecnico-amministrativo. Consiglio di Amministrazione, Senato, Prorettori e Direttori sono essenziali strutture di indirizzo e governo, che però non possono vicariare il contatto diretto del Rettore con tutti quelli che vivono la nostra università, ricercatori e studenti inclusi. Nella nostra situazione, è anche essenziale un solido rapporto fiduciario e una condivisione di obiettivi con il Direttore Generale, al fine di recuperare al meglio le relazioni interpersonali e il riconoscimento dei ruoli tra le diverse componenti dell'Ateneo.

Quello di **rappresentanza esterna**: possedere una statura scientifica e una esperienza, riconosciute a livello nazionale ed internazionale, e garantire forti e ramificate relazioni con il mondo istituzionale e produttivo, anche quello degli enti nazionali di ricerca, per essere accreditato come interlocutore autorevole; essere capace di presentarsi al pubblico confronto, sostenendolo con le proprie convinzioni, ma anche facendosi

ambasciatre della istituzione che rappresenta. E' infine necessario che l'Ateneo si avvalga di un ufficio stampa professionale, proattivo e ben inserito nei media.

Quello del **coraggio istituzionale**: affrontare con determinazione i problemi organizzativi dell'Ateneo, mediante soluzioni meditate e condivise, ma innovative, anche attraverso procedure di deroga alla legge 240/2010, come presto ci sarà possibile chiedere al Ministero; nominare una squadra di prorettori e delegati del rettore che contempra funzioni specifiche sulle nostre criticità, attivando una procedura trasparente e pubblica che si basi su competenza, propositività e condivisione del progetto di Ateneo.

## Analisi della situazione: come stiamo?

Il nostro Ateneo ha diversi **punti di forza**:

tra le Università a vocazione "generalista", ha una dimensione medio-piccola, il che ci permetterebbe di affrontare le criticità in una logica del "su misura", ad ogni problema la sua soluzione, contenendo complessità e numero dei regolamenti, che meritano sicuramente un deciso snellimento;

vanta una situazione di bilancio e una precedente valutazione ANVUR sostanzialmente virtuose, che - secondo l'Art. 1, comma 2 della legge 240/2010 (la famosa "Gelmini") - ci darebbero l'opportunità di concordare con il Ministero sperimentazioni organizzative, anche in deroga alla legge stessa;

gode di una situazione edilizia e urbanistica ottimale, uno dei meriti dei nostri fondatori: con la realizzazione dell'edificio U10 e la conseguente redistribuzione di alcuni servizi e dipartimenti con le relative aule, inclusa anche dell'utilizzo di U9 per laboratori didattici di Scienze, avremo un campus decisamente compatto, in cui studenti, docenti e personale TA possano trovare nei diversi edifici quella contiguità fisica e tematica, che migliora i rapporti e le funzioni;

usufruisce di una rete di servizi pubblici davvero invidiabile, fattore importante ora, ma soprattutto in prospettiva. Quando si realizzerà l'inevitabile trasferimento dei dipartimenti scientifici della Università degli Studi di Milano presso l'area dell'EXPO, saremo chiamati a raccogliere un bacino di studenti e di iniziative culturali (tutta l'area orientale di Milano) di maggiore di quanto facciamo ora: è una importante occasione di crescita, che richiederà una strategia ben preparata;

possiede una solida piattaforma di regole trasparenti per la distribuzione di risorse, molto centrate su criteri di merito scientifico (si veda la relazione del Presidio di Qualità dell'Ateneo del Maggio 2018), frutto della governance attuale, in aggiunta ai quali dovremo saper individuare e misurare il valore originale dei tanti progetti di terza missione, orientamento e didattica, che il nostro Ateneo già svolge;

ha realizzato alcuni strumenti di supporto trasversale alla ricerca, tra i quali risulta particolarmente innovativo quello destinato alla valorizzazione dei prodotti scientifici, la Fondazione U4I, che ha stabilito una prima sinergia funzionale con gli Atenei di Bergamo e Pavia, come auspicato nei processi federativi contemplati all'art. 3 della 240/2010. Uno strumento che sarebbe opportuno ed utile sviluppare anche su altri fronti;

è una università con una dotazione di personale relativamente snella (forse troppo, rispetto al nostro numero di studenti), che in diverse Aree (come, ad esempio, il Supporto alla Ricerca, ma non solo) offre profili di alta qualificazione: questa situazione, rende possibile una dinamica di crescita individuale e collettiva, se sostenuta da una adeguata politica di formazione e aggiornamento, ai fini di ricreare quella motivazione morale che era presente negli anni della fondazione;

ha sviluppato, forse meglio di ogni altro Ateneo, molte iniziative di sensibilizzazione ai problemi delle disuguaglianze e di genere, alle quali potremmo far seguire ulteriori politiche di supporto concreto alle

famiglie di assegniste/i e giovani ricercatrici/ricercatori con figli in età prescolare, come incentivo a percorrere i primi stadi di una difficile carriera e a mantenere una continuità nella produzione scientifica;

infine, è collocato in un'area territoriale del Paese tra le più ricche e vivaci a livello europeo, una opportunità per i servizi resi come terza missione che deve essere sviluppata, con importanti ricadute per il placement dei nostri laureati e per il bilancio dell'Ateneo: bilancio che, se migliorato sotto questo aspetto, permetterebbe una politica di supporto alla ricerca interna e di premialità, atte a mantenere il personale TA più motivato.

A fronte di questi punti di forza, non possiamo nasconderci che esistano anche delle **significative criticità**.

In primis, i limiti della riorganizzazione amministrativa, approvata dal CdA il 23 Luglio 2014: questa riforma, certamente complessa e sofferta, è il frutto in parte delle nuove direttive contenute nella Legge 240/2010, ma anche molto della architettura organizzativa concepita dal precedente Direttore Generale, il quale ha inteso rafforzare il controllo della catena gerarchica sulle procedure, attraverso dei processi di vera centralizzazione (eufemisticamente denominati di centralizzazione "decentrata" e di decentramento "centralizzato"), che purtroppo non hanno rispettato i propositi di flessibilità, informazione, autonomia e gradualità, espressi nel documento stesso, e - soprattutto - non sono stati oggetto di una sistematica analisi ex-post. Questa sarebbe stata particolarmente opportuna, dato che alcuni "effetti collaterali" sono stati significativamente negativi sulla qualità del lavoro (e di vita) del personale TA e del personale docente. In particolare, i primi si sono trovati di fronte a nuove procedure e nuove strutture entro cui svolgere le loro mansioni, senza il tempo di prenderne possesso graduale, spesso con una informazione incompleta. La segmentazione delle procedure, che più delle volte si è rivelata una frammentazione delle stesse, ha sofferto la mancanza di comunicazioni interne e della basilare corrispondenza tra responsabilità individuale e autonomia gestionale di ogni segmento. La rottura di consolidati legami interpersonali, non solo all'interno della struttura gestionale, ma anche e soprattutto verso il corpo docente, operata attraverso una rivoluzione di funzioni e mansioni, allo scopo di rendere le persone totalmente (e illusoriamente) intercambiabili, ha fatto il resto. In sintesi, il nostro personale TA è stato scarsamente organizzato, non ben distribuito (manca un back-up di funzioni per fronteggiare malattie e maternità) e fondamentalmente demotivato, alimentando così la fuga verso altre Pubbliche Amministrazioni.

Anche i docenti hanno subito uno stravolgimento di funzioni, direi quasi di missione: l'eccessiva attenzione sulle procedure ha comportato, purtroppo, una minor concentrazione sui contenuti, rispetto ai quali le procedure rimangono – inevitabilmente – ancillari. Molti colleghi trovano, ormai, poco tempo per aggiornarsi e meditare con cura quali siano le idee innovative e strategiche da declinare nei contenuti didattici e di ricerca, che permangono decentrati nei Dipartimenti. Infatti, la diminuzione e la provvisorietà (che mina l'affiatamento di team) del personale TA presso queste strutture ha comportato un carico di lavoro di management, che è risultato preponderante per qualsiasi docente, soprattutto per chi abbia una mansione organizzativa, Direttori, Presidenti di CCD e Scuole in primis. Eppure, questi ultimi dovrebbero potersi concentrare sugli aspetti strategici della ricerca e della didattica, sulle criticità di merito che non possono essere surrogate da ulteriori procedure. In relazione a tale tema, bisogna chiedersi come agire concretamente per portare quei Dipartimenti che hanno difficoltà nella ricerca, o nella didattica, ad essere in linea con i migliori esempi delle loro discipline a livello nazionale. Come ben descritto nella relazione del Presidio di Qualità dell'Ateneo del Maggio 2018, abbiamo un raffinato sistema di ranking, legato alle metriche di valutazione ANVUR, ma non abbiamo ancora sviluppato un efficiente piano di interventi (concordati) per superare tali difficoltà. Pensare che la mera diminuzione di risorse assegnate sia uno strumento di stimolo sufficiente nelle mani del Direttore di Dipartimento per sviluppare azioni virtuose ed efficaci, vuol dire trascurare il fatto che egli è – e deve rimanere - un "primus inter pares" e che la crescita di qualità è possibile solo con dettagliati progetti d'investimento, responsabilmente condivisi da tutto il Dipartimento.

Un secondo punto dolente è certamente il modo in cui abbiamo declinato la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione. La creazione di nuove procedure e la scelta delle piattaforme informatiche per la loro implementazione vanno valutate con attenzione, considerando il costo umano che ogni cambiamento comporta e il fatto che il CINECA offre soluzioni spesso carenti e scollegate, con pochissimo supporto tecnico per la loro integrazione reciproca. Ovviamente, abbiamo obblighi di legge, ma i diversi Atenei declinano più o meno conservativamente come ottemperarvi e l'autonomia delle università, fortemente minata dalla legge 240/2010, rimane un principio costituzionale sancito dall'art. 33, come ben dettagliata nel Titolo II della legge 168/1989, istitutiva del Ministero per l'Università e la Ricerca. Riflettere su quali soluzioni abbiano adottato gli Atenei a noi più vicini ci permetterebbe di evitare lavoro e sofferenze inutili, ritardi e complessità procedurali, che la centralizzazione spesso comporta. Insomma, una analisi dei costi/benefici andrebbe fatta ogni volta che si mette in campo qualcosa di nuovo e io penso che dovremmo sviluppare un po' più di autonomia, paradossalmente riducendo una certa autoreferenzialità.

A tal proposito, ci sarebbe anche da ragionare sulla espansione ipertrofica dei nostri regolamenti, cogliendo il vantaggio di flessibilità sui casi concreti, secondo un principio di "common law" britannico, che una università medio-piccola permette. Indipendentemente dal numero (noi superiamo molti degli altri Atenei più grandi), un regolamento è tanto più efficace quanto chiaro nei principi e snello nella loro declinazione: deve trasparire lo spirito di chi lo ha implementato, che ha il dovere di tenere conto - ex ante - anche del parere di coloro a cui si applica. Su questo punto, penso che vada recuperato un ruolo più proattivo del Senato Accademico, che non deve solo approvare, ma ispirare i regolamenti che determinano la vita del nostro Ateneo, mantenendo uno stretto legame con i Dipartimenti e le Scuole nel loro complesso.

La presenza di competenze su discipline diversificate è certamente un vantaggio sinergico per il nostro Ateneo, ma è anche una complicazione, dato che i docenti conservano tradizioni accademiche differenti e molto consolidate, che si riflettono sulle modalità di erogare la didattica, di sviluppare e comunicare la ricerca, per non parlare di quanto diversi siano i modi di implementare la terza missione. Nel tentativo di trovare criteri oggettivi e di merito, che fossero applicabili a tutti nella maniera più equanime possibile, il nostro Ateneo ha provveduto a fissare una serie di regole che, come un vestito a taglia unica, ci ha visti costretti ad adattare le nostre modalità di ricerca e di didattica al criterio comune, producendo spesso delle complicazioni e delle inefficienze. Tutti abbiamo dei doveri verso l'Ateneo e verso i nostri studenti, ma dobbiamo riconoscere che esistono consolidate diversità nel modo di ottemperarvi.

Le grandi disuguaglianze tra il numero degli studenti iscritti nei diversi Corsi di Laurea e le loro fluttuazioni, frutto di ingovernabili spinte esterne e del combinato disposto dei numeri programmati, presentano criticità gestionali e carichi didattici impari, che minano la qualità dell'offerta formativa e l'armonia nell'Ateneo. Anche in questo caso, non ci possono essere risposte uniformi: vanno trovate soluzioni "su misura", che non sacrificino un ricco rapporto umano tra docenti e studenti (un vero valore aggiunto nell'era della digitalizzazione), includendo un maggior rilievo sul ruolo che i giovani collaboratori possano svolgere su questo fronte proprio per la loro età. Ovviamente, non si possono moltiplicare le posizioni di RTDA per usi puramente didattici, anche per la mancanza di sbocchi alternativi alla carriera accademica. Tuttavia, una nuova politica di reclutamento dei tutori e dei collaboratori esterni potrebbe utilmente essere avviata, anche trovando le risorse economiche per riportare il compenso orario a livelli competitivi con l'offerta esterna.

Ultimo, ma non con minore importanza, è il problema delle carriere del personale, non solo quello TA, che merita un discorso a parte in accordo con il Direttore Generale, ma anche quello docente, che sconta complessità procedurali maggiori: in diversi Dipartimenti abbiamo molti colleghi in possesso di abilitazione nazionale per la fascia docente superiore, che attendono per diversi anni questa promozione. A molti scadrà nel 2019 l'idoneità conseguita nel 2013 e sappiamo bene come questa situazione sia fonte di sofferenza personale e di tensione nei Dipartimenti: se uno di questi ultimi ha molti docenti abilitati, perché bravi, corre il rischio di esserne penalizzato. Ovviamente, esistono dei rapporti numerici da ottemperare per la

numerosità dei docenti nelle varie fasce, ma la programmazione interna ai Dipartimenti deve rispondere, anche di fatto, ai principi di trasparenza delle regole e di collegialità delle decisioni, se vogliamo che il clima di queste comunità rimanga sereno. Inoltre, considerando la difficoltà nel reclutare docenti esterni all'Ateneo, che devono corrispondere al 20% delle immissioni, varrebbe la pena di pensare ad una politica di stretto coordinamento con alcune università a noi vicine per rendere possibile, a chi lo voglia, di accelerare la carriera anche attraverso spostamento pro-tempore in altra sede. La mobilità su scala regionale può essere una esperienza positiva per i professori, se supportati da un apposito servizio di hosting, e una opportunità per gli Atenei, facilitata dalle agevolazioni contemplate all'art. 3 della 240/2010, soprattutto in termini di sinergie nella ricerca e nella didattica.

## Alcune proposte concrete

### In tema di **Autonomia delle strutture decentrate**

Sono convinto che il ruolo autonomo dei Dipartimenti sia un bene primario, non solo dal punto di vista funzionale (la gestione delle procedure va chiusa in quella sede, dove risiedono i contenuti), ma anche di quello esistenziale: il Dipartimento è la casa comune dei nostri studenti, dei docenti e del personale decentrato, che permette quel senso di appartenenza, motore di ogni iniziativa individuale; è il biglietto da visita che porgiamo ad aziende ed enti pubblici che vogliono lavorare con noi; è una comunità che deve lavorare in maniera armonica e autonoma con il proprio Centro Servizi. Offerta didattica, carriere degli studenti e segreterie sono una filiera funzionale che deve essere maggiormente integrata e resa prossima ai Dipartimenti e le Scuole, dove sviluppare la visione strategica. Ora, noi non siamo nelle condizioni di sopportare altre rivoluzioni organizzative, ma possiamo fare alcune cose.

Penso sia utile procedere ad una due diligence esterna del nostro sistema amministrativo, che – nell'arco di qualche mese e con spesa contenuta, come è avvenuto all'Università Cattolica - ci dica se abbiamo difetti di architettura, di funzioni, o di relazioni e se siamo carenti di personale e/o di dirigenti con le giuste competenze. Alcuni altri Atenei, molto performanti come il Politecnico di Milano e l'Università di Padova, vedono circa il 70% del personale sulle strutture decentrate, con un manager, appositamente formato, che affianchi il Direttore di Dipartimento, riportando i suoi compiti sul livello scientifico e strategico. Abbiamo molto bisogno di queste figure, non solo per la gestione amministrativa e tecnica delle procedure nei progetti della ricerca e nella didattica, ma anche per la terza missione, come il trattamento dei dati e il marketing territoriale delle nostre competenze e delle nostre piattaforme tecnologiche. Il punto dolente è come formare un numero sufficiente di persone con competenza scientifica di Laurea o Dottorato, conoscenza di procedure e piattaforme digitali della Pubblica Amministrazione, che rappresentino una interfaccia solida tra personale amministrativo e docenti, sgravando entrambi di parte del lavoro. Possediamo ottime competenze di formazione, organizzazione e project-management, per cui possiamo realizzare un progetto pilota, che riceva interesse e finanziamento da istituzioni o fondazioni lombarde, permettendoci poi di inquadrare i primi formati come Tecnologi Universitari a tempo determinato, fuori dal bilancio dell'Ateneo. Noi stessi abbiamo già incominciato a sperimentare alcune di queste figure, nell'Area della Ricerca, così come altri Atenei, in attesa che venga approvato un esistente disegno di legge, che mira a creare un ruolo indipendente, parallelo e complementare rispetto a quelle di PTA e docenti.

Dei corsi di formazione e aggiornamento per il personale tecnico e amministrativo, sia interni che esterni, anche sulla base di loro proposta, ci consentirebbero, inoltre, di ridistribuire nelle strutture decentrate delle persone capaci e motivate, per gestire in modo autonomo ed affidabile le procedure. Alla amministrazione centrale dovrebbero rimanere tutte le essenziali funzioni trasversali e quelle di controllo; in particolare, che le direttive degli organi apicali siano soddisfatte e che la qualità di ricerca e didattica siano in linea con le aspettative. Credo che se curassimo con attenzione la comunicazione trasversale e verticale e il rapporto tra

personale tecnico-amministrativo e docente, anche attraverso l'interfaccia dei Tecnologi, potremmo sviluppare un rapporto di laica sussidiarietà tra centro e strutture periferiche, che renderebbe meno oneroso il nostro lavoro quotidiano.

#### In tema di **Potenziamento della Ricerca**

L'esperienza di redazione dei progetti per il bando dei dipartimenti di eccellenza è stata molto utile, anche oltre i successi conseguiti, perché ci ha posti di fronte al tema di come individuare delle linee di sviluppo originali e condivise. Per questo, sarebbe importante procedere alla sistematica stesura di veri progetti di sviluppo triennale per tutti i dipartimenti, che non costituiscano un atto formale: si dovrebbero contemplare le risorse in programmazione, le strumentazioni necessarie, le collaborazioni interne e quelle esterne, in vista di obiettivi misurabili, anche multipli. Tale sforzo permetterebbe una programmazione di Ateneo più strutturata e una analisi più agevole delle criticità, nei casi di bassa performance. Per motivare ulteriormente questo sforzo, dovremmo cercare di liberare risorse sul bilancio, al fine di bandire una chiamata per progetti interni, che fungano da "palestra" per migliorare la nostra performance sui bandi ministeriali, ERC e Horizon 2020. A Padova, un Ateneo giusto il doppio del nostro, mettono in campo 7 MEuro su progetti con taglio massimo di 200 KEuro e prevedono riduzioni consistenti (pro tempore) sulla attività didattica per chi si aggiudichi progetti ERC, o coordini progetti Horizon2020. In proporzione, potremmo fare anche noi altrettanto, coinvolgendo la Fondazione CARIPO per supportarci nei processi di selezione con esperti esterni.

Progetti di successo si realizzano sempre più attraverso la collaborazione interdisciplinare, per questo sarebbe auspicabile favorire la conoscenza reciproca delle competenze presenti nei diversi dipartimenti, attraverso dei workshop tematici di ateneo, che mirino ad essere il cantiere in cui realizzare proposte concrete. L'Area della Ricerca dovrebbe essere un supporto organizzativo utile a questo scopo, allargando lo spettro della sua azione. Un ultimo aspetto a questo collegato riguarda la segmentazione ora esistente tra la redazione dei progetti, a cura di questa Area, e la gestione/rendicontazione dei medesimi, in capo ai Centri di Servizio: il supporto ai docenti migliorerebbe molto se si riuscisse a creare un servizio più prossimo e integrato, dalla formulazione, fino alla rendicontazione.

#### In tema di **Aggiornamento della Didattica**

La soddisfazione dei nostri studenti rimane, ovviamente, al centro del nostro ruolo. Questa si realizza attraverso una offerta formativa ricca e attenta ai contenuti, ma anche mediante un rapporto umanamente significativo e formativo per loro, a cui contribuiscano giovani tutori e collaboratori esterni, meglio pagati e motivati. Le procedure per l'organizzazione della didattica sono un supporto facilitante, ma non devono distoglierci dal rinnovare continuamente gli argomenti e le loro modalità di erogazione. A livello strategico, andrebbe analizzata la nostra offerta formativa, distinguendola in tre categorie, con diversi obiettivi. Quella professionalizzante, come alcuni Corsi di Laurea e i Master, che necessitano di modalità didattiche specifiche allo scopo. Quella che miri ad una solida e progressiva formazione disciplinare, articolata in Lauree, Lauree Magistrali ed, eventualmente, Dottorato di Ricerca o Specializzazione, evitando al meglio le ripetizioni e le sovrapposizioni di contenuti. Quella, infine, che si apra alla interdisciplinarietà (con cambi di Classe, o di Ateneo, tra un livello di Laurea ed un altro) e alla internazionalizzazione (con cambio di Paese tra un livello di Laurea ed un altro), curando che le Lauree e Lauree Magistrali siano il più possibile autonome e complete nei contenuti. Inoltre, anche il sistema per valutare il grado di apprezzamento della didattica che offriamo ai nostri studenti non può basarsi solo sulla percezione della fruibilità in itinere, contemplata nei questionari ministeriali, spesso distrattamente compilati dagli studenti, ma sul valore che siamo stati in grado di trasferire per la loro futura professione. Ormai, la nostra Università ha vent'anni di vita e le carriere dei nostri ex studenti hanno potuto svilupparsi al punto di costituire una ricchezza di comunicazione e di relazioni

importante. Oltre al job placement, pensiamo a quale vantaggio trarremmo dal sapere quali insegnamenti sono poi stati ritenuti altamente formativi da parte di ex-studenti che, liberi dalla contingenza dell'esame, possano ritornarci un giudizio più sereno e motivato. Tenere quindi traccia di quelli che vogliono essere di aiuto sarebbe importante, pur in un mondo globalizzato in cui gli spostamenti sono frequenti: a tal fine, dovremmo individuare delle premialità onorifiche e rafforzare gli eventi, che inducano essi stessi a fornire informazioni sui loro percorsi ed ampliare decisamente il parco degli Alumni che rimangono in contatto con la nostra associazione. Infine, la didattica nel Dottorato: per quanto quella frontale rimanga limitata e opportunamente differente nelle diverse discipline, se strutturata in CFU decisi responsabilmente dal Collegio Docenti, potrebbe essere computata nel carico didattico dei docenti che si alternino ad erogarla.

### In tema di **sviluppo della Terza Missione**

Come già detto, l'incremento delle attività di Terza Missione, intesa come la valorizzazione, la disseminazione e la comunicazione della conoscenza prodotta dall'università, nel suo territorio ed oltre, è altamente auspicabile. Non solo attraverso iniziative e progetti di collaborazione con imprese ed enti, ma anche con servizi resi, a valere su tre aspetti: incrementare il bilancio, gravato dai mutui sui nostri edifici, per finanziare ricerca interna e premialità del personale TA; sviluppare proposte altamente interdisciplinari, tra le aree scientifiche proprie e quelle sociali in senso lato, che possono essere una ricchezza caratteristica del nostro Ateneo; stabilire rapporti consolidati con le istituzioni e le realtà produttive di un territorio che non ha eguali. In tal senso, va anche chiarito al nostro interno che una attività di Terza Missione forte, innovativa e valutabile, non è in contrasto con quella della Ricerca, ma ne costituisce un complemento. Questo discorso vale, ovviamente, anche per Medicina e il rapporto assolutamente speciale con il SSN, che rappresenta occasione di ricerca e di didattica per i nostri colleghi: il rafforzamento del nostro ruolo con la Regione e il sistema delle ASST ed ATS merita un incarico specifico, mirato a riequilibrare la competizione con gli altri atenei milanesi. Infine, stante che le modalità di gestione dei rapporti con imprese ed enti esterni, nonché quella dei nostri Master professionalizzanti, necessitano di una snellezza e di una appropriatezza, che non sempre l'università riesce a garantire (basti pensare alla periodicità delle sedute di CdA, incrociate con quelle del Senato Accademico), sarebbe opportuno pensare a delle forme organizzative più agili e integrate con l'Ateneo, quali Fondazioni e Consorzi, oppure a servizi di gestione esterna, che raggiungano lo scopo.

### In tema di **rafforzamento della Internazionalizzazione**

L'internazionalizzazione è un fattore importante, non solo dal punto di vista della valutazione, ma proprio come volano per la ricerca e per offrire maggiori opportunità di incontri e di carriera a studenti e docenti. Su questo tema, siamo recentemente carenti rispetto alla performance degli atenei a noi più prossimi e va fatta una azione concreta e decisa per cambiare marcia. Dobbiamo riorganizzare al meglio il supporto fornito dai nostri uffici, ripensare la formulazione di alcuni Corsi di Laurea in funzione dell'inserimento, o della preparazione al prosieguo all'estero, degli studenti e riconsiderare l'internazionalizzazione come un processo che è favorito dai legami interpersonali della ricerca. Se favoriamo le occasioni di ospitalità prolungata a docenti stranieri, sulla base di progetti ben definiti, strumentazioni di punta a livello europeo e un servizio di hosting, che non scarichi sulle spalle di chi le propone tutte le incombenze amministrative, se ammettiamo come fisiologico che dei nostri docenti spendano un anno sabbatico all'estero, con il preciso obiettivo di creare legami di ricerca durevoli per sé, ma anche per l'istituzione, sarà più facile stabilire degli accordi anche con prestigiosi Atenei internazionali. I Corsi di Laurea e di Master in lingua Inglese sono l'ineluttabile corollario di questa politica, che richiedono una attenzione particolare ai rallentati processi di apprendimento in aula degli studenti con poca dimestichezza linguistica.

Per **raggiungere concretamente questi obiettivi**, **offro** all'Ateneo la mia lunga esperienza nella ricerca scientifica e quella di collaborazione trasversale con colleghi delle diverse discipline, quella di conduzione di un Istituto Regionale delle dimensioni di un Dipartimento medio-grande, con Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale e tutte le problematiche di una Pubblica Amministrazione, la rete delle mie connessioni istituzionali, ma non politiche, sia a livello territoriale che nazionale, infine la mia totale trasparenza nelle scelte – a posteriori – della squadra di governo.

A voi tutti **chiedo un voto libero**: libero da pregiudizi, da illusorie convenienze e da ingiustificati timori.

Milano, 24 Marzo 2019