



Milano, 20 Aprile 2018

Gentili colleghi professori e ricercatori,
Gentili componenti del Personale Tecnico e Amministrativo
Gentili studenti, dottorandi e assegnisti,

Senso di appartenenza, spirito di servizio e desiderio di mettere a disposizione, con modalità basate sul **metodo** e sulle **persone**, le mie esperienze istituzionali e quelle di politica della ricerca svolte in questi anni, mi inducono a proporre la mia candidatura alla carica di Rettore per il sessennio 2018-2024. A questa decisione sono giunta anche grazie al confronto e alla condivisione di questo progetto insieme con molti di Voi.

In questi ultimi mesi, ho percorso in lungo e in largo la nostra Università, visitandone quasi tutte le sedi, modificando con Voi (e grazie a Voi) le mie idee di partenza, ascoltando i problemi da risolvere e cercando soluzioni condivise che permettano a tutti di lavorare bene, e di far crescere il nostro ateneo valorizzando al meglio le sue immense ricchezze in risorse umane e cultura in tutti i settori della conoscenza.

Quello che è emerso da questo viaggio straordinario ha generato il programma che ora voglio condividere con Voi, sempre aperto a tutti i contributi e ai commenti che vorrete inviarmi attraverso la posta elettronica (mariapia.abbracchio@unimi.it), o attraverso il sito web: www.mariapiaabbracchio.it.

Vi ringrazio fin da ora per il Vostro sostegno e per il percorso che faremo insieme.

Maria Pia Abbracchio
Dipartimento di Scienze Farmacologiche e Biomolecolari
Università degli Studi di Milano (la Statale)
Via Balzaretti 9, 20133 Milano
Tel: 02-50318304
Email: mariapia.abbracchio@unimi.it



Maria Pia Abbraccio - Linee programmatiche

INDICE

Premesse e sintesi delle linee programmatiche.....	Pag. 3
<u>1. Interventi a favore delle strutture amministrative e dei Dipartimenti</u>	
1.a Interventi generali sull'organizzazione di Ateneo.....	Pag. 4
1.b. Interventi a favore dei Dipartimenti.....	Pag. 5
Nota importante.....	Pag. 5
<u>2. Interventi a favore del personale docente, del PTA e della popolazione studentesca</u>	
2.a. Interventi a favore dei ricercatori e dei professori.....	Pag. 7
2.b. Interventi a favore dei PTA.....	Pag. 8
2.c. Interventi a favore della popolazione studentesca: accoglienza e Progetti Campus..	Pag. 9
<u>3. Interventi a favore della formazione, della ricerca e della Terza Missione</u>	
3a. Interventi a favore della formazione.....	Pag. 11
3.b. Interventi a favore della ricerca.....	Pag. 13
3.c. Interventi a favore della Terza Missione.....	Pag. 14
3.d. Interventi a favore della Facoltà di Medicina.....	Pag. 15
4. Interventi trasversali.....	Pag. 17
MARIA PIA ABBRACCIO-Scheda biografica.....	Pag. 18



Premesse e sintesi delle linee programmatiche

Grazie all'opera di valorizzazione della ricerca e del merito, e alle politiche di reclutamento dei giovani adottate dal Rettore in carica, in questi ultimi anni la Statale ha riaffermato sul territorio la sua autorevolezza come **research intensive university** multidisciplinare e fortemente competitiva, che le sta permettendo di accreditarsi come ateneo ad alta qualità in tutti i gradi della formazione e in continuo miglioramento.

Viviamo tuttavia un'epoca di grandi mutamenti culturali, sociali, politici e tecnologici, caratterizzati da una congiuntura economica ancora difficile e dal ridimensionamento costante della spesa pubblica. La necessità di una **governance responsabile delle risorse** e di un **sistema organizzativo flessibile** capace di adattarsi alle sfide di servizi sempre più mirati a sostegno delle attività di didattica e di ricerca rendono indispensabili, per il prossimo sessennio 2018-2024, una programmazione oculata di strategie che permettano al nostro Ateneo di continuare a crescere e rimanere punto di riferimento indiscusso nel panorama nazionale ed internazionale.

Saranno miei impegni primari:

1. Incrementare la **competitività** del nostro Ateneo, sostenendo la crescita armonica di tutti i suoi Dipartimenti e la loro aggregazione intorno agli obiettivi strategici dell'Ateneo;
2. Promuovere l'**autonomia e il grado di responsabilizzazione dei Dipartimenti**, incentivando la costruzione di un processo virtuoso che leghi la programmazione delle attività e la richiesta delle risorse alla verifica dei risultati, e premi il **merito** sia nella ricerca, che nella didattica e nella Terza Missione;
3. **Valorizzare il capitale umano e culturale** della Statale in tutti i settori del sapere, promuovendo le **collaborazioni trasversali** fra le diverse aree attraverso **grandi progetti interdisciplinari**, che consentano al nostro Ateneo di farsi promotore di reti integrate con altre università e centri di ricerca Italiani e stranieri;
4. Rafforzare una policy di ateneo trasparente per il **reclutamento** del personale docente e tecnico-amministrativo attraverso lo sviluppo di **strutture di gestione strategica delle risorse umane** per la definizione del fabbisogno di personale e la valorizzazione delle varie professionalità, e favorendo una **politica interna garantista sia per le strutture che per le persone**;
5. Accelerare la **semplificazione amministrativa** e la **tracciabilità dei processi operativi**, e completare la **riorganizzazione** in corso **delle strutture amministrative**, facilitando la transizione da un modello che presidia la funzione ad un modello che presidia i processi e l'erogazione di servizi orientati alla soddisfazione degli studenti, del personale e della comunità;
6. Promuovere la **modernizzazione delle metodologie e delle attrezzature didattiche** per permettere ai nostri studenti di fronteggiare le nuove sfide, nel pieno rispetto della grande tradizione culturale del nostro Ateneo che vede la conoscenza e lo sviluppo del pensiero critico al centro della missione formativa, anche mediante l'istituzione di consorzi fra il nostro ateneo e aziende del territorio;
7. Rafforzare l'**impatto sociale** e il **trasferimento** alla cittadinanza e al territorio **delle scoperte e della cultura della Statale** attraverso una policy di Open Innovation e una politica efficace di comunicazione e divulgazione scientifica.
8. Potenziare, in maniera trasversale per tutte le attività dell'ateneo, il grado di **internazionalizzazione**, la **trasparenza** e la sensibilità verso tematiche come l' **equilibrio di genere** e la **diversità**.



1. Interventi a favore delle strutture amministrative e dei Dipartimenti

Secondo la Legge 240/10, i Dipartimenti sono il fulcro delle attività dell'Ateneo sui quali ricade in gran parte la responsabilità del raggiungimento di obiettivi oggettivamente misurabili di **attrattività** e di **qualità** della ricerca e della didattica.

Problemi comuni rilevati nella maggior parte dei nostri Dipartimenti durante le mie visite a docenti e a componenti del Personale Tecnico Amministrativo (PTA) sono stati:

- la necessità di **un'informazione più tempestiva** sulle decisioni assunte dagli Organi di governo;
- l'esigenza di tracciare un percorso di **maggiore autonomia e responsabilizzazione** dei Dipartimenti nella programmazione e gestione del proprio budget, anche in relazione ai fabbisogni di risorse umane sia accademiche che amministrativo-tecniche;
- la **carenza di PTA altamente qualificato** allocato ai Dipartimenti;
- la necessità di **maggiore flessibilità e fluidità dei percorsi burocratici** e di **miglioramento dei rapporti con l'Amministrazione centrale** diventati progressivamente più difficili, soprattutto in presenza dei cambiamenti introdotti con il nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale, e con l'avvio del sistema centralizzato degli approvvigionamenti, innovazioni richieste dalla normativa, che modificano il quadro ruoli, responsabilità e procedure nel processo di programmazione e gestione delle risorse economiche;
- l'esigenza dei Direttori di **un contatto più diretto e costante con il Rettore**, pur nel pieno rispetto del ruolo dei rappresentanti dei Direttori di Dipartimento all'interno del Senato Accademico.

E' quindi necessario attivare fin da subito una serie di misure che, quando in atto, permetteranno una migliore organizzazione del lavoro di ricerca, didattica e Terza Missione.

1.a Interventi generali sull'organizzazione di Ateneo

E' necessario completare una radicale riorganizzazione delle strutture amministrative che prevede la transizione da un modello organizzativo che presidia la funzione ad un **modello "a matrice"** che presidia i processi e l'erogazione di servizi orientati alla soddisfazione degli utenti (studenti, personale, comunità) (Piano Integrato della performance 2017-2019, http://www.unimi.it/cataloghi/divisione_stipendi/PIANO%20INTEGRATO%20DELLA%20PERFORMANCE%202017_19.pdf). Questo modello è considerato **la formula più evoluta di organizzazione** da applicare ad aziende o strutture pubbliche di grandi dimensioni caratterizzate da elevata complessità. Per realizzarlo, è necessario:

- **procedere velocemente alla piena separazione** tra le funzioni di indirizzo proprie degli Organi e le funzioni gestionali da ricondurre alla responsabilità del Direttore Generale e della dirigenza dell'Amministrazione;
- completare il **percorso di ricomposizione dei servizi da erogare e delle competenze e responsabilità necessarie per attuarli**, attraverso l'organizzazione in **macro-processi** e la **definizione/revisione dell'organigramma delle strutture amministrative**. In particolare, i servizi dovranno essere aggregati per affinità in macro-processi e dovranno essere definiti più chiaramente: (i) responsabilità, (ii) rapporti gerarchici, e (iii) interazioni funzionali del personale amministrativo. Dovrà essere migliorata la comunicazione fra le varie Divisioni, e l'integrazione fra Amministrazione e Dipartimenti, istituendo, se necessario, riunioni periodiche interne su tematiche ed obiettivi specifici. Ogni macro-processo sarà coordinato da un responsabile, che attiverà orizzontalmente la filiera necessaria a completare con successo l'erogazione del servizio richiesto;
- accelerare la **semplificazione amministrativa** e la **tracciabilità dei processi operativi** dell'Ateneo, anche attraverso lo sviluppo di nuove soluzioni gestionali ed organizzative e **l'uso più pervasivo dei sistemi informativi e del web**;
- concludere in modo positivo la **contrattazione in atto con le rappresentanze sindacali** per la costruzione di un nuovo accordo decentrato che assicuri gli strumenti per l'implementazione del modello organizzativo e delle sue articolazioni interne.



Questi interventi permetteranno di velocizzare notevolmente l'erogazione dei servizi e di superare l'attuale dicotomia fra strutture "centrali" e "periferiche", favorendo integrazione e bilanciamento.

1b. Interventi a favore dei Dipartimenti

Per rispondere alle esigenze dei Dipartimenti, facilitare e ottimizzare il lavoro, verranno attuati i seguenti interventi:

- Dovrà essere resa più **fluida e costante** in tutte le direzioni **l'informazione** fra Rettore, Senato, CdA e Dipartimenti, in modo che le decisioni assunte dagli Organi siano condivise tempestivamente con i Dipartimenti e tutte le componenti dell'Ateneo, al fine di favorirne la partecipazione responsabile, anche in accordo con il nostro Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza: http://www.unimi.it/cataloghi/divisione_stipendi/Aggiornamento%202017%20Piano%20Triennale%20Prevenzione%20Corruzione%20e%20Trasparenza%20%202017%202019.pdf
- Verrà introdotto un **sistema esplicito e trasparente di programmazione e di allocazione alle strutture Dipartimentali dei punti organico** sia per il personale docente che per il PTA, lasciando ampia libertà nell'impiego delle risorse sulla base delle esigenze locali di didattica e di ricerca;
- Sarà favorita la **revisione dei regolamenti** che incidono sul processo deliberativo e sulle deleghe, come previsto dal Piano Strategico di Ateneo 2017/19 (<http://www.unimi.it/cataloghi/comunicazioni/Piano%20strategico%20di%20Ateneo%202017-19%20Universita%20degli%20Studi%20di%20Milano.pdf>).
- Verrà promosso lo sviluppo di **una figura RAD** (Responsabile Amministrativo di Dipartimento) **con più ampie competenze gestionali e organizzative** che affianchi il Direttore anche nella programmazione e gestione delle risorse e nel coordinamento del PTA impegnato sulle attività di supporto alla didattica e alla ricerca dipartimentali. A tale scopo, verranno organizzati corsi di formazione per il PTA interessato, che permettano di accrescere le competenze gestionali necessarie a questa figura, prevedendo forme di riconoscimento ai fini degli avanzamenti salariali orizzontali e verticali;
- In modo analogo, considerando l'espansione continua delle nuove tecnologie digitali e scientifiche e la loro complessità, sarà opportuno favorire la riqualificazione, attraverso corsi professionalizzanti, del personale tecnico, istituendo la figura dell'**Esperto di laboratorio/piattaforma/biblioteca**, un tecnico ad altissima specializzazione a garanzia non solo del funzionamento e della sicurezza delle attrezzature e dei servizi tecnici a supporto dei ricercatori, ma anche **della continuità e della trasmissione delle competenze tecnico-scientifiche** sviluppate nei Dipartimenti;
- **La richiesta di personale tecnico e della nuova figura di Esperto potrà provenire anche dai Dipartimenti di Studi umanistici, giuridici, economici e delle scienze politiche e sociali** ogniqualvolta che, per motivazioni di ricerca scientifica o di didattica integrativa, ne sarà ravvisata la necessità (ad es. per i Laboratori di scienze umane, di scavo archeologico, reperimento, studio e classificazione di testi antichi, di tutela dei diritti umani, etc). Oltre a facilitare l'organizzazione del lavoro, questa e la figura precedente permetteranno di valorizzare al meglio le competenze professionali del nostro personale, contribuendo anche ad aumentare il loro senso di appartenenza alle strutture;
- Creare **occasioni periodiche di confronto dei Direttori di Dipartimento con il Rettore e i suoi prorettori**, anche attraverso l'istituzione di una *Consulta* dei Direttori di Dipartimento (si veda: Sistema di governo), per una più ampia discussione delle decisioni strategiche che riguardano i Dipartimenti, e per la condivisione e celere risoluzione di problemi comuni di ricerca e di didattica.

Analogamente, sarà opportuno riservare nell'agenda del Rettore (ed eventualmente del Direttore generale) qualche ora a settimana per appuntamenti ai singoli docenti e al personale TA in seguito a richieste specifiche.

Nota importante

In conclusione per questa Sezione, per la buona realizzazione di questi interventi sarà necessario:

-Consolidare un processo di programmazione che aggregi i Dipartimenti attorno agli indirizzi strategici dell'Ateneo, e che consenta loro di definire obiettivi e risorse necessarie in un quadro coerente con la strategia complessiva e soggetto a valutazione dei risultati e a meccanismi di premialità delle strutture e del personale;



-Introdurre un sistema oggettivo e trasparente di definizione del fabbisogno di organico PTA (e dei profili professionali necessari alle esigenze del Dipartimento), in base alle dimensioni e alle caratteristiche locali delle attività didattiche e scientifiche. La definizione del fabbisogno di organico sarà facilitata dal potenziamento dell'**Ufficio di Human Resources**, a sostegno (e non in sostituzione) dei Dipartimenti, per una migliore programmazione, gestione strategica e valorizzazione delle professionalità delle persone, in funzione del desiderio di crescita e delle necessità individuali dei singoli;

-Rivedere, condividendoli con gli Organi, **i set di indicatori** da considerare per la valutazione di tutte le attività svolte dai docenti, in modo da tenere conto in misura equilibrata sia degli aspetti legati all'attività di ricerca che a quella della didattica e della Terza missione;

-Introdurre misure ex post annuali o biennali per valutare l'appropriatezza delle scelte effettuate dal Dipartimento stesso e, di conseguenza, la premialità per gli anni successivi. Questo permetterà a sua volta di:

-Inquadrare l'ampia libertà di allocazione delle risorse da parte dei Dipartimenti in un sistema di responsabilizzazione su risultati economici in positivo, e sulla realizzazione di livelli di qualità dei servizi didattici e di ricerca programmati e verificati.



2. Interventi a favore del personale docente, del PTA e della popolazione studentesca

2.a. Interventi a favore dei ricercatori e dei professori

-Per ottimizzare il profilo e il numero dei componenti del corpo docente necessari alla crescita armonica di tutti i Dipartimenti, è in primo luogo necessario concordare una **policy di Ateneo**, che, tenendo conto dell'attuale normativa relativa alla chiamata di docenti interni ed esterni, stabilisca **priorità generali nella scelta** fra: (i) reclutamento di ricercatori RTD-A e RTD-B; (ii) reclutamenti interni di PA da RU (e di PO da PA) per coloro che sono in possesso dell'abilitazione scientifica nazionale, e (iii) reclutamento, da parte dei Dipartimenti, di RTD-B e PA in SSD apparentemente "estranei" alle loro competenze didattiche e di ricerca, ma che facilitano l'integrazione trasversale fra discipline diverse, permettendo di fronteggiare con prontezza nuove esigenze (ad es., l'analisi di *big data* in tutte le aree della conoscenza, si veda anche oltre). La policy di ateneo dovrà essere declinata localmente in base alle esigenze dei singoli Dipartimenti, prevedendo **criteri di premialità** finalizzati alla costruzione di un processo virtuoso che leghi la programmazione delle attività e la richiesta delle risorse alla verifica dei risultati.

-In un momento di rapidissimi cambiamenti tecnologici che richiedono un'alta capacità di adattarsi in modo flessibile alle sfide del futuro, è necessario dedicare particolare attenzione al **reclutamento dei giovani**, che costituiranno il corpo docente degli anni a venire. Durante l'ultimo sessennio, un'oculata politica a favore dei giovani e la messa in opera di meccanismi (quali il portfolio delle attività svolte e la valutazione responsabile, da parte dei Dipartimenti, delle attività svolte dai giovani ricercatori) ha permesso al nostro Ateneo di capitalizzare sull'investimento effettuato sui titolari di **contratti RTD-A**, e di evitare, a differenza di molti atenei italiani, la dispersione di questi ultimi alla fine del triennio di contratto. A partire dal 2015, grazie anche ad una programmazione razionale dei posti di **RTD-B**, l'Osservatorio per la ricerca d'ateneo ha rilevato una sempre migliore ottimizzazione dei tempi di reclutamento dei giovani, e, per la prima volta, nel 2017, sono stati quasi azzerati i tempi di attesa fra la conclusione dei contratti RTD-A e l'attivazione, mediante concorso nazionale, di posizioni RTD-B. Molti dei nostri ricercatori RTD-B concluderanno per primi i loro contratti fra il 2018 e 2019. Nella seduta del Senato del 13 Marzo u.s., sono state finalmente risolte le incongruenze fra il nostro *Regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia* e le modalità di chiamata ad associato degli RTD-B in possesso dell'abilitazione scientifica nazionale riportate nella Legge 240/10 e il successivo D.M. 4 agosto 2011 n. 344, che ora potrà avvenire senza la necessità di lezioni o colloqui, ma unicamente sulla base dei giudizi espressi dai Dipartimenti presso i quali i ricercatori sono in servizio.

-E' ora necessario chiarire alcuni aspetti meno urgenti (ma non secondari) delle carriere dei docenti (si veda anche oltre) e **promuovere una politica interna garantista non solo per le strutture ma anche per le persone**, risolvendo alcune importanti difficoltà. In particolare:

- La procedura messa in atto dall'Ateneo in questi ultimi anni per la formazione dei ricercatori è ora messa in discussione dall'apparente orientamento, da parte del MIUR, di limitare l'attivazione di contratti RTD-A a favore degli assegni di ricerca. Allo stato attuale, al termine del dottorato, il giovane ricercatore consolida la sua esperienza attraverso assegni di ricerca, per costruire un curriculum che gli permetta poi di aspirare al ruolo di RTD-A. L'apparente "archiviazione" dei contratti RTD-A genera confusione e rischia di invalidare un percorso virtuoso di crescita consolidato. La decisione se privilegiare oppure no gli assegni di ricerca di tipo A rispetto ai contratti RTD-A non potrà basarsi su criteri esclusivamente economici, ma dovrà tener conto delle esigenze dei singoli Dipartimenti, della tipologia di ricercatore da chiamare (es, ricercatore straniero su progetto finalizzato ad arco temporale ben definito, oppure ricercatore da formare e avviare ai ruoli a tempo indeterminato), e, soprattutto, del diverso stato giuridico delle due figure, dell'impegno didattico (che fa formalmente parte dei compiti dei titolari di contratto di RTD-A), nonchè dell'impegno etico che l'Ateneo si assume nei confronti dei giovani reclutati nell'avviarli alla carriera universitaria, e del senso di appartenenza all'Ateneo del titolare di RTD-A, che vede in questo rapporto l'opportunità di un patto più a lungo termine con la nostra Università. Al tempo stesso, per le aree che lo necessitano, dovrà essere lasciata ampia libertà nella scelta di reclutare RTD-A



(da avviare successivamente al concorso di RTD-B) o richiedere direttamente posti di RTD-B da assegnisti di ricerca altamente qualificati;

- Il problema della rappresentanza in Senato dei ricercatori RTD è stato recentemente risolto, grazie all'introduzione nella composizione del Senato di 5 rappresentanti dei ricercatori (Art. 26 dello Statuto, Senato, modifiche approvate il 13 marzo u.s.), attualmente suddivisi in 3 rappresentanti degli RU e 2 rappresentanti degli RTD. Questa proporzione è stata calcolata in base al numero attuale di ricercatori nell'Ateneo (505 RU e 297 RTD al momento della stesura di questo testo) e dovrà essere periodicamente aggiornata tenendo conto della numerosità relativa dei 2 gruppi e del fatto che la categoria RU è ad esaurimento;
- Deve essere accolta con favore la proposta di costituzione di una **Consulta degli RTD** come organo di raccordo di tipo consultivo tra i senatori e i titolari dei contratti a TD, per proposte su modifiche del regolamento relativo ai ricercatori, alle attività didattiche e di ricerca da loro svolte, e per la designazione dei ricercatori in seno agli organi collegiali esterni (ad esempio, sarebbe molto opportuna una rappresentanza degli RTD nella non ancora costituita Consulta di Ateneo, si veda Art. 31 dello Statuto) dove la presenza di giovani ricercatori è altamente consigliata;
- Va risolta, l'incongruenza fra le necessità didattiche dell'Ateneo, la retribuzione dei corsi di insegnamento e moduli curriculari affidati agli RU, e le recenti variazioni dei carichi didattici degli RTD, nel pieno rispetto della normativa vigente, della dignità di entrambe le tipologie di ricercatori, e della necessità degli RTD di svolgere attività didattica senza che questa impedisca loro di condurre l'attività di ricerca necessaria a permettere l'accesso all'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN);
- Va estesa anche ai ricercatori RTD la possibilità di essere proponenti e tutor di Assegni di Ricerca di tipo A, e va sostenuta la loro partecipazione ai bandi competitivi per progetti di ricerca. E' mia intenzione istituire ogni anno un fondo interno a garanzia dell'eventuale copertura finanziaria corrispondente allo stipendio degli RTD vincitori di grant come Principal Investigator (PI) concessi da Istituzioni o Enti che non prevedono la richiesta dello stipendio del PI. Questo permetterà di incentivare la presentazione di domande di finanziamento da parte dei giovani RTD, generando un **circolo virtuoso di ingresso di nuovi fondi in Ateneo e di rafforzamento dei CV dei ricercatori in previsione del conseguimento dell'ASN**;
- Al tempo stesso, è necessario incentivare quanto più possibile il passaggio a PA degli RU meritevoli titolari di ASN, che contribuiscono da anni in maniera significativa alle attività didattiche erogate dall'Ateneo.

2.b. Interventi a favore del Personale Tecnico Amministrativo

Come ogni componente professionale dell'Ateneo, i membri del **personale tecnico-amministrativo** devono poter trovare i migliori canali possibili di realizzazione dei propri obiettivi di crescita e di soddisfazione personale. La maggior parte del personale TA chiede: (i) maggiore accessibilità, in termini di informazione e trasparenza, alle autorità accademiche dalle quali dipendono le decisioni relative all'assegnazione del personale alle varie strutture e la definizione di criteri di premialità; (ii) corsi di aggiornamento pratici, il cui superamento sia riconoscibile anche ai fini degli avanzamenti di carriera orizzontali o verticali; (iii) il censimento dei compiti e delle responsabilità di tutte le figure professionali del PTA. Per rispondere a queste esigenze, è necessario:

- favorire **incontri almeno annuali del PTA e le loro rappresentanze sindacali con la governance dell'Ateneo e con il Rettore**, per concordare punti programmatici;
- invitare i Dipartimenti ad effettuare il **censimento del lavoro svolto dal proprio PTA**, con particolare attenzione al personale tecnico, classificandone e valorizzandone le competenze, anche in funzione della loro crescita attraverso **corsi professionalizzanti** mirati all'acquisizione delle nuove competenze di cui il Dipartimento ha bisogno;
- promuovere l'istituzione di **riunioni programmatiche del personale TA con il Direttore del Dipartimento** di afferenza, per definire obiettivi temporali condivisi in linea con le strategie di sviluppo del Dipartimento. Oltre a favorire il **benessere organizzativo** e implementare il **senso di appartenenza** alla struttura, questo getterà le basi per definire sia i criteri di premialità per il personale, che i fabbisogni del Dipartimento stesso;
- favorire, pur nel totale rispetto del Contratto Collettivo Nazionale del pubblico impiego,



maggior **mobilità interna** e **flessibilità nello scambio di personale** fra i vari Dipartimenti e la sede centrale, soprattutto attraverso lo sviluppo delle **strutture di gestione strategica delle risorse umane** per monitorare i fabbisogni di personale, programmare il reclutamento interno ed esterno e promuovere una migliore **conciliazione vita-lavoro** dei singoli;

- Rivedere i meccanismi di attribuzione del **Fondo Comune di Ateneo**, in modo da incrementare a livelli dignitosi il salario accessorio da distribuire al personale **TA**.

Tutto questo permetterà una **migliore utilizzazione a fini comuni delle competenze delle singole persone** (ad es., le competenze nelle lingue straniere e in particolare in inglese come lingua veicolare) con maggiore soddisfazione sia delle persone che delle strutture.

2.c. Interventi a favore della popolazione studentesca: accoglienza e Progetti Campus

La nostra **capacità di accoglienza** degli studenti, in termini di servizi, strutture e residenzialità, è la nostra interfaccia con il mondo, per la quale veniamo immediatamente giudicati. **Deve essere potenziato l'accesso ai servizi per le matricole e i nuovi studenti** (soprattutto quelli stranieri e quelli non provenienti dal territorio lombardo) attraverso la nomina di un nuovo **Pro-rettore all'Accoglienza degli studenti**, che implementerà i servizi di orientamento sul territorio, l'inserimento dei nuovi studenti all'interno della comunità dell'Ateneo, e la loro acquisizione delle cosiddette **competenze trasversali**, con particolare riferimento a quelle linguistiche, anche attraverso il potenziamento del Servizio Linguistico dell'Ateneo di Milano (**SLAM**) che sta già operando con successo (si veda anche Sezione 3). Per quanto riguarda le strutture e la residenzialità, il nostro ateneo soffre in più zone di sovraffollamento e inadeguatezza degli spazi di accoglienza e delle aule di studio, che saranno in parte risolti con l'istituzione dei nuovi campus. In particolare:

- Nel 2018, i due Dipartimenti dell'area di **Veterinaria** si insedieranno nel nuovo **Campus di Lodi** che include anche il **Centro clinico-veterinario e zootecnico sperimentale d'ateneo**. Si tratta di un esempio virtuoso di come il nostro ateneo investe in eccellenza, migliorando la qualità della sua offerta formativa e dell'ecosistema della ricerca. A distanza di soli due anni dalla posa della prima pietra, sono già quasi completati gli edifici che ospiteranno aule, biblioteca e servizi per circa 3000 persone fra studenti, ricercatori, professori e personale tecnico amministrativo. Il popolamento e l'avvio del campus di Lodi andranno sostenuti il più possibile, proprio allo scopo di valorizzare uno degli investimenti di eccellenza dell'Ateneo;
- Sempre nel 2018, è previsto il trasferimento del **Dipartimento di Informatica** nella nuova struttura del Polo di Ricerca dei Dipartimenti di Informatica e Comunicazione e di Scienze dell'Informazione in via Celoria 20, risolvendo così i problemi legati all'obsolescenza dell'attuale struttura di via Comelico;
- Inoltre è in corso in questi mesi la costruzione del piano di fattibilità e realizzazione del nuovo **Campus scientifico e didattico della Statale nell'area di Expo** ispirato ai più avanzati modelli internazionali, dove sono previsti edifici e servizi per un'adeguata accoglienza degli studenti fuori sede, infrastrutture e attrezzature didattiche e scientifiche adeguate ai livelli di innovazione e qualità offerti dallo sviluppo tecnologico e favoriti dall'ottimale progettazione degli spazi. Dopo il CdA, il 6 Marzo u.s. anche il Senato ha espresso parere favorevole (con 25 voti a favore e 7 contrari), all'avvio dell'iter procedurale per la realizzazione del nuovo Campus. Partendo dai 135 milioni di euro già stanziati per la valorizzazione dell'area Expo (e non utilizzabili altro che per il Campus), l'Ateneo dovrà decidere se procedere con un appalto tradizionale o ricorrere alla procedura della finanza di progetto (*project financing*, si veda anche: <http://www.unimi.it/lastatalenews/campus-statale-expo-arriva-terzo-si>). È importante rendersi conto che **non si tratta soltanto di un progetto edilizio che risolve i problemi relativi alla dispersione e all'inadeguatezza delle vecchie strutture di Città Studi**. È un'occasione straordinaria di crescita per la nostra università, in un'area dove le nostre strutture conviveranno con Human Technopole e l'Ospedale Galeazzi e altri *stakeholder*, che a loro volta fungeranno da polo di attrazione per altri insediamenti, favorendo la contaminazione positiva fra discipline e approcci diversi, fra pubblico e privato. Il progetto andrà implementato sia **procedendo ad obiettivi intermedi**, sia supportandolo con un **grande**



progetto scientifico integrato che coinvolga tutte le componenti dell'Ateneo. A tal proposito, è mia intenzione sostenere il progetto Marix (<http://www.fisica.unimi.it/ecm/home/ricerca/marix>) proposto dal nostro Dipartimento di Fisica (insieme con l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare) per un "*Conceptual Design Study*" di un'infrastruttura di ricerca analitica multidisciplinare basata su fasci di fotoni per esperimenti nel campo della visualizzazione (*imaging*) e della spettroscopia (*photon in-photon out e photon in-electron out*) per ricerche in ambito biomedico, della scienza dei materiali, e delle proprietà dinamiche della materia, da realizzarsi grazie a fondi internazionali *ad hoc* che non graveranno sull'ateneo, con forte impatto sulle attività dei nostri Dipartimenti che migreranno nell'area del Campus. Sostengo inoltre la mozione EXPO del Dipartimento di Fisica (<http://www.fisica.unimi.it/extfiles/unimidire/62701/attachment/documento-in-approvazione-feb2018.pdf>) che ribadisce la necessità, nel nuovo Campus, di una **forte contiguità e integrazione tra didattica e ricerca**, con infrastrutture innovative e adeguatamente flessibili e capienti, declinate sulle esigenze dei singoli Corsi di Laurea. Infine, ritengo necessaria l'istituzione di una figura di "Pro-rettore al Campus" in grado di conoscere e capire le esigenze dei Dipartimenti, e di instaurare con essi una comunicazione proficua, necessaria anche a superare le diffuse preoccupazioni legate allo stato ancora preliminare del progetto, e avere l'autorevolezza e la possibilità operativa di indirizzare e coordinare le scelte progettuali e realizzative. E' molto importante che in questo momento si realizzi una **visione ampia e di lungo termine** aperta a sviluppi ulteriori rispetto alla prima implementazione, volta alla realizzazione di un campus scientifico competitivo a livello europeo, capace di federare ulteriori risorse e creare nuove sinergie con le istituzioni scientifiche e universitarie interessate, **non escludendo da questo grande progetto le aree e i Dipartimenti che non hanno ancora manifestato interesse a partecipare**. I rapidi cambiamenti tecnologici di questi anni richiedono infatti una sempre più elevata integrazione fra competenze e discipline diverse, che coinvolgerà in maniera importante anche le scienze umanistiche.

- Sempre nel mese di Marzo 2018, il CdA ha approvato l'avvio della **progettazione per la ristrutturazione della ex sede della Facoltà di Veterinaria** a Città Studi, che potrà ospitare le attività, la popolazione studentesca del Dipartimento di Beni culturali e le collezioni museali dell'Ateneo.
- Dovrà essere promossa e implementata la definizione di **nuovi Poli per la Facoltà di Medicina** (si veda: 3.d. Interventi specifici a favore della Facoltà di Medicina).

Nel frattempo, nel breve-medio periodo, è **indispensabile potenziare l'accoglienza studentesca presso le varie sedi cittadine** dell'Ateneo, sia stabilendo convenzioni con strutture già esistenti, che valutando la riconversione in residenze di alcuni degli edifici che si libereranno a Città Studi, anche in vista di futuri insediamenti di altre nostre Facoltà negli edifici, opportunamente ristrutturati, lasciati liberi dalla Facoltà di Veterinaria e di Agraria.



3. Interventi a favore della formazione, della ricerca e della Terza Missione

3a. Interventi a favore della formazione

Il modello di **research-enriched education** perseguito dalla Statale in tutti gli ambiti della conoscenza richiede interventi adeguati allo sviluppo del pensiero critico e, in contemporanea, al miglioramento delle capacità analitiche e relazionali dei neolaureati. In una società sempre più attenta alle competenze, l'introduzione di nuove metodologie didattiche per l'acquisizione di competenze tecnico-pratiche finalizzate alla risoluzione dei problemi (*problem solving*) dovrà avvenire senza trascurare la trasmissione, ai nostri studenti, della capacità di individuare i problemi nella loro complessità (*problem setting*), e di saperli discutere attraverso un confronto aperto. Le nuove sfide imposte dalla globalizzazione e dalla nascita di nuove professioni finora impensate necessitano di una formazione integrata di altissimo livello in materie molto diverse. Ad esempio, l'analisi dei *big data* provenienti da tutte le aree disciplinari (fisica, matematica, medicina, biologia, diritto, economia, scienze sociali e politiche e altre) impongono un **cambiamento di mentalità urgente** verso una cultura del dato e della sua applicazione in maniera trasversale in ogni campo del sapere, e la formazione (soprattutto attraverso le lauree specialistiche e magistrali, ma non solo) di esperti di queste aree che sappiano anche di informatica e matematica ad alto livello per sviluppare gli algoritmi e le metodologie necessarie a questo tipo di analisi. Va inoltre tenuta in considerazione la crescente richiesta di **corsi di laurea in lingua straniera**, che non sempre siamo preparati ad affrontare. Infine, dobbiamo ripensare alcuni aspetti molto pratici dell'organizzazione della didattica, quali la funzione dei **Comitati di Direzione delle Facoltà e Scuole** (finora rivelatosi davvero utili solo per la Facoltà di Medicina e Chirurgia, quella di Giurisprudenza e poche altre) per i quali andrà rafforzato il **ruolo di raccordo** con i Dipartimenti e di **verifica propositiva** dell'andamento dei Corsi di Studio, e **l'alto numero di CFU** degli insegnamenti obbligatori non assegnabili a docenti strutturati e **messi a bando ogni anno**. Va infine affrontato in maniera più decisa il già noto problema degli **abbandoni precoci** presente in alcuni corsi di studio. Possibili interventi:

- **Sperimentazione di nuove metodologie didattiche.** La recente analisi di 14 Corsi di Studio da parte del Nucleo di Valutazione ha rilevato carenze significative nella presenza di metodi di insegnamento efficaci ed innovativi, e di iniziative di sviluppo delle competenze didattiche dei docenti (Grafico 11 della Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione 2017, http://www.unimi.it/cataloghi/nucleo_valutazione/Relazione%20AVA%202017.pdf), su cui si dovrà investire in maniera significativa. **E' necessario innanzitutto incorporare istituzionalmente all'interno della formazione dei nostri studenti iscritti a tutti i corsi di studio competenze linguistiche e digitali, di comunicazione e di gestione della complessità** (*soft skills, key skills, life skills, cross competencies*). Come peraltro previsto dal progetto Excel (*Experiment of Enhanced Learning*, si veda Piano Strategico di ateneo 2017/19: http://www.unimi.it/cataloghi/comunicazioni/Piano%20strategico%20di%20Ateneo%202017-19_%20Universita%20degli%20Studi%20di%20Milano.pdf), verrà incentivata, anche con meccanismi di premialità per i docenti e i Dipartimenti, l'implementazione della **didattica partecipativa**. In molti dei nostri Corsi di Studio, queste attività (es., laboratori tecnico-scientifici e aule di calcolo a postazione singola) vengono già svolte regolarmente, ma andranno estese e declinate in maniera opportuna anche per tutti gli altri Corsi di Studio. In linea con le più avanzate Università del mondo (si veda, ad esempio, il *Center for Teaching Innovation* della Cornell University, USA, <http://teaching.cornell.edu/>), verranno messe le basi per un nuovo **Servizio per le Metodologie Didattiche Innovative**, volto alla **riprogettazione delle strategie e metodologie didattiche** all'interno di un percorso formativo sull'innovazione didattica, attraverso l'utilizzo di modalità ibride di insegnamento asincrono e sincrono in presenza e a distanza, e di metodologie di apprendimento attivo degli studenti quali il **Team-based Learning**, il **Problem based Learning**, la **Peer review**, con ampia apertura a dibattiti, esercitazioni, laboratori, attività collaborative. Le competenze così acquisite, considerate fondamentali nei contesti aziendali, e indispensabili per un corretto esercizio della propria professionalità, verranno **misurate attraverso test standardizzati** rivolti agli studenti coinvolti nella sperimentazione (si veda a proposito



l'esperimento in corso presso l'Università di Modena e Reggio Emilia su 32 insegnamenti, 16 del gruppo in sperimentazione e 16 del gruppo di controllo, inseriti nei corsi di laurea di diversi Dipartimenti (<http://www.magazine.unimore.it/site/home/notizie/articolo820040446.html>). L'uso delle nuove metodologie didattiche passa anche attraverso la **modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca** (laboratori linguistici, aule di calcolo, biblioteche e aule di studio) che richiedono forti investimenti. Verrà promossa a tale scopo l'**istituzione di consorzi fra il nostro ateneo e aziende del territorio**. A fronte della possibilità di sostenere l'investimento nelle competenze del futuro e il progetto di sviluppo dell'area milanese, i consorzi sosterranno il rinnovamento del modello di aula per l'apprendimento, in modo da integrare gli spazi in un sistema dinamico e vitale che apra l'università anche al tessuto culturale e associativo della città, salvaguardando la missione universitaria.

- ***Nuovi percorsi formativi integrati e laurea in lingua straniera:*** la necessità di una **formazione mista che integra percorsi diversi** è già stata recepita da almeno due nuovi corsi di laurea che saranno presto in fase di sperimentazione nel nostro Ateneo, ma è necessario estendere questo approccio, in modo da rendere più flessibili e trasversali tutti i corsi di studio, potenziandone il legame con il mondo aziendale senza trascurare le conoscenze di base, anche attraverso un migliore impiego dello strumento dell'**alternanza studio-lavoro**. Analogamente, per attrarre sempre di più studenti dall'estero e anticipare specifiche richieste dal territorio, è necessario che, oltre alle lauree già attuate in lingua inglese, si proceda gradualmente ma in maniera decisa verso l'**erogazione di corsi di laurea in lingua straniera**, soprattutto in inglese come lingua veicolare, ma anche in altre lingue comunitarie e non, se giustificato dal profilo del laureato. La Statale è stata pioniera in questo approccio, ed è attualmente capofila in Europa di una sperimentazione in corso (progetto CLIL, *Content and Language Integrated Learning* per l'insegnamento di una materia di studio in una lingua straniera), ma questi esperimenti-pilota andranno estesi il più possibile, rendendo il nostro Ateneo fra le prime università in Italia in grado di **fornire una formazione culturale europea agli studenti extraeuropei**. Il nostro ateneo è avvantaggiato in questo dall'ottimo funzionamento del Servizio SLAM (Servizio Linguistico dell'Ateneo di Milano) che andrà ulteriormente implementato (si veda anche oltre). La preparazione di base necessaria della docenza andrà acquisita gradatamente, attraverso l'addestramento volontario (da incentivare con meccanismi premiali sia ai singoli docenti che ai Dipartimenti di appartenenza), dapprima estendendo l'approccio a specifici moduli di insegnamento e poi alle lauree e alla formazione post-laurea. Verranno istituiti corsi di accreditamento per docenti di discipline non linguistiche che insegnano in lingua straniera, che potranno poi anche essere riconosciuti nella valutazione della didattica (si veda anche oltre). In parallelo, verranno incentivate iniziative post laurea per aggiornare continuamente le competenze dei laureati (***lifelong and lifewide learning***) attraverso il COSP (Centro di Servizio di Ateneo per l'Orientamento allo Studio e alle Professioni) e la nuova Fondazione universitaria, approvata dagli Organi di governo alla fine del 2017.
- ***Interventi a favore della regolarità della durata degli studi e della riduzione degli abbandoni.*** La già citata analisi del sistema di Assicurazione qualità (AQ) di 14 Corsi di studio non ha rilevato miglioramenti nelle carriere degli studenti e negli abbandoni (specie dal I al II anno delle triennali ad alto tasso di immatricolazione), tradizionalmente punto debole di nostri vari corsi di studio anche nel confronto con altri atenei del Nord e a livello nazionale (Grafico 6 della Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione 2017, http://www.unimi.it/cataloghi/nucleo_valutazione/Relazione%20AVA%202017.pdf). E' necessario "recuperare" la popolazione studentesca a rischio attraverso interventi robusti e mirati che prevedano non solo il potenziamento delle attività di orientamento in ingresso e *in itinere*, ma anche nuove azioni di supporto, come lo sportello studenti del Corso di Studio per la scelta degli insegnamenti e la valutazione della preparazione agli esami. Altri interventi riguarderanno la definizione di percorsi flessibili di accompagnamento e orientamento, soprattutto per il primo anno di corso; la sistematicizzazione dei momenti di comunicazione tra Commissione paritetica e coordinatori dei corsi di studio; il potenziamento di figure di accompagnamento: *mentoring* e *tutoring* interni. Verranno attuate le misure necessarie affinché i Dipartimenti si sentano responsabilizzati e sostenuti dall'ateneo in questo impegno.
- ***Interventi specifici a favore dei dottorati e degli assegnisti di ricerca.*** I dottorati e il periodo post-dottorato sono fondamentali per la formazione alla ricerca sia accademica che industriale. Nei Paesi a più elevato sviluppo economico e sociale esiste un rapporto diretto fra investimenti dell'accademia su questa fase della formazione, e sviluppo di un ecosistema circostante sensibile ad innovazione e progresso. E' in questo periodo della crescita che nascono, fra i futuri professionisti e i docenti, le relazioni più strutturate e durature nel tempo, che generano senso di appartenenza e riconoscenza all'Ateneo, e la



motivazione sociale a creare cultura anche dopo la conclusione degli studi, alimentando un meccanismo virtuoso di ricaduta positiva sull'Ateneo attraverso le Associazioni Alumni (si veda anche oltre). L'analisi dei dottorati della Statale presentata dal Nucleo di Valutazione nel seminario del 12 Aprile 2017 (http://www.unimi.it/cataloghi/nucleo_valutazione/Seminario_NUV_12_aprile_2017.zip) ha evidenziato la necessità di investire maggiormente: (i) sulle **politiche di reclutamento** (ad esempio, implementando lo strumento delle Marie Curie Actions per attrarre dottorandi dall'estero); (ii) sulle collaborazioni con il sistema delle imprese attraverso partnership pubblico-private e il **dottorato industriale**; (iii) sulla **mobilità internazionale**, rendendo fortemente consigliati i percorsi di ricerca all'estero; (iv) sulla qualità dei **momenti istituzionali di dialogo**, scambio e confronto. Questi investimenti vanno estesi, almeno in parte, anche agli assegnisti di ricerca, per i quali non sono al momento previste politiche interne di sostegno e di crescita.

- **Parziale ri-organizzazione della governance della didattica.** Va re-interpretato **il ruolo dei Comitati di Direzione delle Facoltà e Scuole** che si concretizzi in una funzione di raccordo e razionalizzazione delle attività formative, in piena e trasparente collaborazione (e non sovrapposizione) con i Dipartimenti di riferimento. Dall'audizione di diversi Corsi di Studio, il Nucleo di Valutazione ha rilevato criticità nell'assegnazione di docenti tra Dipartimenti per l'insegnamento delle materie di base non strettamente di competenza del Dipartimento referente del corso (Relazione del Nucleo di Valutazione 2017, http://www.unimi.it/cataloghi/nucleo_valutazione/Relazione%20AVA%202017.pdf) e scollamenti e incongruenze nella programmazione degli insegnamenti da parte di Dipartimenti diversi afferenti alla stessa Facoltà. Questi problemi potranno essere evitati in futuro, grazie alla preventiva elaborazione, da parte dei Comitati, di documenti di programmazione e di linee generali di indirizzo condivise, in accordo con il ruolo di integrazione e armonizzazione descritto per i Comitati nell'art. 3 del nostro Regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia (http://www.unimi.it/cataloghi/divsi/Regol_chiamataProfleIfascia_attuazioneL30-12-2010n240MODIFICATO.pdf). Sarà inoltre necessario analizzare caso per caso come mai, per gli insegnamenti obbligatori (soprattutto dei primi anni dei CdS), un gran numero di **CFU** viene assegnato annualmente a **docenti/professionisti esterni** all'Ateneo. In alcuni casi potrà essere più conveniente sia dal punto di vista economico che culturale studiare modalità in linea con la normativa vigente per reclutare figure *ad hoc* per risolvere questo problema, e/o adottare regole comuni di impiego dei docenti sui SSD che lo necessitano, allo scopo di utilizzare pienamente le risorse.

3.b. Interventi a favore della ricerca

La produzione scientifica dell'Ateneo in tutte le aree del sapere ha un'ottima reputazione nel mondo, con oltre il 20% delle pubblicazioni nel top 10% a livello mondiale per numero di citazioni (indice dell'impatto scientifico), e oltre il 30% in riviste e sedi di riconosciuto elevato prestigio. Tuttavia, il mantenimento e miglioramento di questi risultati è messo a rischio, ora e negli anni a venire, dalla **riduzione progressiva delle entrate di ricerca** attraverso il finanziamento pubblico nazionale (riequilibrato, in parte, dall'incremento dei finanziamenti ottenuti dall'estero, soprattutto dalla Commissione Europea), e dalle nuove **certificazioni di qualità e verifica dei risultati** richieste dagli Enti preposti alla ricerca. Per compensare la riduzione del finanziamento pubblico, la Statale ha introdotto il Finanziamento dell'Ateneo alla ricerca (con un primo stanziamento di 7,6 milioni di € nel 2014) che ha permesso di sostenere i *transition grant* per la presentazione di domande europee e altre forme di finanziamento intra- e inter-Dipartimentali. Tale fondo però si è progressivamente ridotto negli anni successivi, con soli 3,7 milioni di € previsti, al momento attuale, per il 2018. Anche se questa riduzione va interpretata nel contesto più generale della programmazione economica per il 2018 caratterizzata da forte incertezza rispetto al passato, è chiaro che bisogna attivare fin da subito **misure compensatorie** per aumentare la nostra capacità di condurre **una ricerca etica, responsabile e sostenibile**, e attrarre finanziamenti dall'esterno ottimizzando strumenti e risorse. Inoltre, nonostante il buon posizionamento della qualità della nostra ricerca, permangono **criticità** per quanto riguarda la reale **internazionalizzazione di alcune aree**, **l'impatto sociale** delle ricerche svolte, la loro **visibilità** e la **non ottimale collaborazione** fra Dipartimenti e aree diverse. Ecco alcune possibili misure:

- in linea con le misure previste in 1.b, rafforzare **il ruolo dei Dipartimenti** quali attori principali della



- ricerca, incentivando la costruzione di un processo ciclico di programmazione delle attività di ricerca e verifica dei risultati integrato nel sistema di assegnazione delle risorse;
- incoraggiare le **collaborazioni trasversali** fra Dipartimenti e aree diverse dell'Ateneo, in particolare quelle fra le scienze "dure" e la biomedicina con le scienze economiche, sociali e umanistiche. A tale scopo verrà istituito un fondo speciale *ad hoc* per permettere la partecipazione di team altamente interdisciplinari a bandi internazionali;
 - implementare **qualità e integrità della ricerca** assicurando lo sviluppo di metodiche e strumenti che garantiscano accessibilità, tracciabilità, disponibilità, autenticità e citabilità dei risultati della ricerca, in accordo con i principi enunciati nel documento sulla *Research Data Management Policy* (http://www.unimi.it/cataloghi/risultati_ricerca/Policy%20RDM_EN.pdf);
 - sviluppare canali privilegiati di comunicazione con il MIUR attraverso l'istituzione di un **Delegato ai rapporti con il MIUR**, che, in modo trasparente ma incisivo, condivide con il Ministero idee e prospettive sul finanziamento nazionale alla ricerca, rivestendo il ruolo di consulente qualificato anche a rappresentanza di altri Atenei italiani;
 - incoraggiare l'indipendenza dei giovani ricercatori favorendo la **mobilità internazionale** (si veda anche 2.d.);
 - potenziare il **supporto fornito alla sottomissione dei progetti europei**, estendendo l'attuale consulenza sugli aspetti organizzativi e gestionali anche a competenze strategiche, di indirizzo e di *science writing* attraverso corsi di formazione specifici sulla presentazione dei progetti. Questo potrebbe essere realizzato sia potenziando ulteriormente il **team di Officina Horizon2020** sia introducendo nei Dipartimenti che lo necessitano una unità di personale TA altamente specializzata a tale scopo;
 - facilitare la **gestione** dei finanziamenti ottenuti e della **rendicontazione** ampliando e rafforzando il nuovo servizio centralizzato (UNIGEST);
 - sviluppare, anche avvalendosi della Fondazione Universitaria, **nuove modalità per attrarre finanziamenti dal territorio**, quali la promozione dell'Associazione Alumni della Statale (**AmiSta**), di raccolte di fondi tematiche attraverso attività culturali e di divulgazione scientifica, e il potenziamento significativo della campagna per la destinazione del 5 per mille, trovando obiettivi di forte impatto sociale e dichiarando anticipatamente a quali linee di ricerca saranno devoluti i fondi;
 - implementare significativamente una **politica efficace di comunicazione e divulgazione scientifica** (i) attraverso il potenziamento dell'Ufficio Stampa; (ii) incentivando la produzione di articoli per testate divulgative e quotidiani; (iii) favorendo l'impiego di canali multimediali; (iv) organizzando eventi *ad hoc* che evidenzino le specificità e la multidisciplinarietà della Statale come punti di forza rispetto ad altri atenei del territorio; (v) promuovendo l'accesso aperto ai dati della ricerca e delle pubblicazioni secondo le indicazioni della LERU.

Questi interventi sono in linea con il recente (3 giugno 2017) **Rapporto Lamy** "*LAB - FAB - APP Investing in the European future we want*" finalizzato a massimizzare l'impatto dei programmi europei di ricerca e innovazione.

3.c Interventi a favore della Terza Missione

La Terza Missione è ormai considerata l'evoluzione naturale delle missioni di didattica e ricerca degli Atenei. Grazie alla sua enorme ricchezza di competenze multidisciplinari, la Statale si trova in posizione privilegiata per affermare il suo ruolo elettivo sul territorio nel trasferimento, a 360 gradi, delle conoscenze generate al suo interno e la loro "traslazione" in beni pubblici di natura economica, educativa e culturale, anche in sintonia con le politiche europee e le linee guida LERU sull'**impatto sociale della ricerca** (si veda il già citato Rapporto Lamy). Tuttavia, il reale impatto delle nostre competenze e servizi sulla cittadinanza è limitato soprattutto (i) dalla **frammentaria partecipazione** e sensibilizzazione delle varie componenti dell'Ateneo all'attività di trasferimento (che troppo spesso si basa soltanto sulla volontà delle singole persone) e dalla **mancaza di un organismo unico per il coordinamento delle attività di trasferimento**. E' inoltre urgente impostare al più presto e declinare nei nostri ambiti di eccellenza le **raccomandazioni della Commissione Europea per la valorizzazione e protezione del patrimonio culturale** dell'Unione, dirette sia a garantire l'accessibilità in rete dei materiali culturali che a rafforzare i diritti dei creatori riformando le leggi sul



copyright, si veda: Mircea Diaconou: Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa (2014/2149(INI), Commissione per la cultura e l'istruzione).

Nostri punti di partenza positivi sono (i) la consolidata attività di trasferimento tecnologico, incubazione e accelerazione d'impresa della già esistente Fondazione Filarete (che sta, proprio in queste settimane, completando il suo percorso istituzionale verso la trasformazione in Fondazione universitaria), e (ii) la forte tradizione nella realizzazione di attività culturali e museali, sbocco naturale delle aree umanistiche e delle scienze sociali e politiche, ma di forte impegno anche per le aree delle scienze dure. Su queste basi, è necessario:

- **selezionare** al più presto le **attività** alle quali dovrà dedicarsi in maniera prioritaria la **nuova Fondazione universitaria**, avvalendosi del suo rapporto privilegiato con le imprese del territorio, con Camera di Commercio, Comune di Milano ed enti territoriali sensibili e proattivi verso le tematiche della ricerca, la promozione della salute e della cultura dei cittadini, quali Assolombarda Confindustria, Fondazione Cariplo e Regione Lombardia;
- **estendere la tutela della proprietà intellettuale** (PI) anche alle aree umanistiche, giuridiche e delle scienze economiche, politiche e sociali. Andranno anticipate e validate proposte per lo sviluppo di **nuovi sistemi di controllo della qualità** obbligatori, e per la **protezione dei diritti d'autore**. Proprio in questi mesi, Fondazione Filarete sta affrontando alcune di queste problematiche attraverso il sostegno allo sviluppo delle prime spin off della Statale nell'ambito delle *Digital Humanities*;
- **promuovere una policy di Ateneo di Open Innovation**, implementando programmi di formazione su PI, imprenditorialità, valutazione della fattibilità d'impresa ed elaborazione di *business plan* rivolti a studenti, dottorandi, assegnisti e a tutto il personale;
- implementare, mediante la Fondazione universitaria, l'**assistenza** non solo **alla brevettazione e valorizzazione della proprietà intellettuale**, ma anche **alla creazione di nuove spin off** dell'Ateneo, attraverso attività di mentorship, accompagnamento, training, pre-incubazione, incubazione e monitoraggio nel tempo delle nuove imprese;
- aggiornare le **norme interne di Ateneo** per le attività in conto terzi, per la creazione di spin off e per le attività di Terza Missione. Va chiarita urgentemente la **policy di Ateneo sulla partecipazione alle spin off** confrontando le modalità adottate dagli atenei Italiano e da quelli stranieri ad "alta imprenditorialità";
- organizzare il **sistema museale di Ateneo**, attraverso il censimento del materiale presente negli archivi, la promozione di campagne pubbliche per il loro restauro e conservazione, anche attraverso progetti educazionali e di divulgazione "outreach". In mancanza di spazi adeguati, verrà previsto almeno uno spazio sicuro (in termini di sorveglianza, luci e umidità controllate, antifurto ecc.) per mostre temporanee che aumenteranno la visibilità della Statale sia per i propri tesori, sia per i risultati di ricerche di punta in tutti gli ambiti;
- Valorizzare i **fondi librari** antichi e rari di tutte le aree, da quelle scientifiche a quelle giuridiche e umanistiche, tramite restauro ed eventuale digitalizzazione (o ampliamento delle biblioteche digitali già esistenti);
- divulgare in modo appropriato **le scoperte e la cultura della Statale** attraverso le politiche di comunicazione già descritte per la ricerca e l'istituzione di un **Delegato all'informazione** e della nuova figura del **Pro-rettore alla Terza Missione**, che dovrà dedicarsi specificatamente alla traslazione delle scoperte della Statale e alla valorizzazione delle sue collezioni.

3.d. Interventi a favore della Facoltà di Medicina

Una riflessione particolare merita lo sviluppo delle attività didattiche e di ricerca dei Dipartimenti di Medicina, caratterizzata dal rapporto convenzionale esistente con varie strutture ospedaliere del sistema sanitario regionale Lombardo. Con il Rettore in carica, abbiamo assistito ad una crescita notevole e altamente positiva della **rete dei Poli Universitari riconosciuta dalla Regione Lombardia**, che ha incorporato anche l'IRCCS Fondazione Istituto Nazionale dei Tumori, e allargato l'offerta formativa anche a strutture non sede di polo universitario (ma particolarmente avanzate) come l'ASST Niguarda e l'ASST di Bergamo. La crescita della Facoltà di Medicina e Chirurgia va ulteriormente incentivata nel prossimo sessennio, prevedendo l'allargamento dei Poli Universitari anche all'area neurologica, e sviluppando le aree dell'emergenza/urgenza, dell'odontoiatria e quella



degli ambiti clinici legati alla cronicità. E' importante che la Facoltà di Medicina si sviluppi armonicamente senza mettere a rischio nè la sua coesione interna, nè la qualità altissima della formazione erogata, che, secondo il QS World University Ranking by Subject 2018, vede questa Facoltà al primo posto in Italia e al 79° nel mondo. Va ricordato che l'elevata qualità della nostra Facoltà di Medicina è basata, in grande misura, sulla stretta continuità esistente fra ricerca scientifica, attività didattiche e formative dei Corsi di Laurea e l'attività assistenziale svolta nelle Aziende Ospedaliere. In quest'ottica, va sostenuta e incentivata l'istituzione di nuovi Poli integrati.

Un altro aspetto molto importante riguarda i **futuri assetti convenzionali con le strutture del sistema sanitario regionale**, condizionati dal completamento del processo di riforma avviato con la LR 23/2015, che andrà seguito attentamente, anche in funzione del ruolo di coordinamento dei Rettori assegnato alla Statale.

Per poter partecipare in modo attivo e propositivo a tutti questi processi è prevista l'istituzione della figura del **Prorettore alle Politiche Sanitarie**.



4. Interventi trasversali

Verranno studiate misure trasversali per implementare ulteriormente la crescita del nostro Ateneo, e individuare soluzioni sostenibili per altri importanti tematiche aperte. In particolare:

- Il **principio del merito** sarà ulteriormente valorizzato attraverso lo sviluppo e l'utilizzo di sistemi di misurazione e analisi dei dati, e il raffinamento di metodologie di valutazione e comparazione che tengano conto di tutte le attività svolte dai docenti nella ricerca, nella didattica e nella Terza Missione;
- Come anticipato in 2.c., la nostra **capacità di accoglienza** a tutti gli studenti (soprattutto a quelli che non provengono dal territorio lombardo) sarà implementata con l'introduzione della nuova figura del **Pro-rettore all'Accoglienza degli studenti**, che individuerà e coordinerà una serie di misure atte a facilitare l'inserimento sul territorio dei nuovi studenti;
- L'**autorevolezza e la reputazione dell'Ateneo** sul territorio nazionale **nella ricerca, nella didattica e nella Terza Missione** verranno implementati attraverso l'istituzione di **Delegati ai rapporti con i principali Ministeri** di nostro interesse (oltre al *MIUR*, come già descritto in 2.b, anche il *Ministero della Salute*, il *Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale*, il *Ministero dello sviluppo economico*, il *Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali*, il *Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare*, e altri) con i quali instaurare tavoli tecnici per la collaborazione su temi di interesse nazionale, per l'indirizzo dei bandi di finanziamento e l'impostazione delle politiche di sviluppo del Paese, attraverso un'attività di *lobbying* trasparente e autorevole per la quale la Statale possa farsi promotrice e capofila anche a nome di altre Università nazionali;
- Il **grado di internazionalizzazione** dell'ateneo sarà accresciuto attraverso interventi orizzontali che riguarderanno tutte le attività primarie dell'ateneo e impegneranno Delegati e Prorettori negli ambiti di loro competenza, promuovendo la condivisione di *best practice* all'interno della LERU e altri network europei. Particolare attenzione dovrà essere dedicata al potenziamento della nostra capacità di attrarre fondi attraverso le Marie Curie Actions, e dovrà essere istituito un fondo interno di Ateneo per l'erogazione di borse di studio per scambi internazionali sia in entrata e in uscita, dirette sia a studenti, dottorandi e assegnisti che a docenti. All'ottenimento di questi obiettivi contribuirà anche il potenziamento del Servizio **SLAM di Ateneo** sia per l'erogazione di corsi di Italiano agli studenti stranieri che di corsi di Inglese a PTA e docenti;
- L'**Osservatorio della ricerca** di Ateneo si coordinerà più strettamente con il **Nucleo di Valutazione** ed integrerà la sua attività di monitoraggio con proposte d'intervento per gli Organi;
- Le politiche dell'Ateneo in materia di **anti-corrruzione e trasparenza**, già individuate per i settori dell'Amministrazione, andranno rafforzate condividendo misure preventive anche con le aree della didattica e della ricerca;
- Le tematiche dell'**equilibrio di genere** e della **diversità** andranno affrontate sia aumentando la sensibilità a questi argomenti da parte di docenti, personale TA, studenti, dottorandi e assegnisti attraverso l'organizzazione di iniziative dedicate, che individuando nuovi strumenti di valutazione *ad hoc* basati non solo sulla produzione scientifica ma anche sull'innovatività della stessa, in accordo con la Carta Europea del Ricercatore a cui la Statale aderisce (http://www.unimi.it/cataloghi/finanziamenti_ricerca/carta-ricercatori.pdf; si veda anche *AKKA leadership program at Lund University, Sweden* e *LERU position paper on Gendered Innovations*).



MARIA PIA ABBRACCHIO-Scheda biografica



Marie-Pie (Maria Pia) Abbraccio, padre francofono e madre napoletana, è nata e ha studiato a Milano. Ha conseguito la maturità classica al liceo “Giovanni Berchet”, è laureata in Farmacia, specializzata in Tossicologia e Dottore di Ricerca in Medicina Sperimentale. E' sposata con Angelo, e ha un figlio, Alessandro.

Per più di 30 anni ha fatto ricerca presso Istituzioni pubbliche quali la Statale di Milano, l'Università del Texas (*post-doctoral fellow* alla Medical School di Houston nel 1980-1981) e University College London (*Honorary Research Fellow* nel 1992-93). Dal 2002 è professore ordinario di farmacologia e responsabile di un gruppo di ricerca di 12 scienziati presso la Statale di Milano. Fa parte del Collegio Didattico Interdipartimentale del corso di laurea in Farmacia e del Collegio del dottorato di ricerca in Scienze farmacologiche, sperimentali e cliniche.

Ha ricoperto vari incarichi istituzionali: è stata segretario dell'allora Facoltà di Farmacia, membro della Giunta del Dipartimento di Scienze Farmacologiche e Biomolecolari, membro della Commissione paritetica per il corso di laurea in Farmacia, dal 2006 al 2012 Presidente del Comitato di Area 10 (Scienze farmaceutiche e farmacologiche) e membro della CARSTT. Attualmente è membro della Commissione Brevetti, Presidente dell'Osservatorio della ricerca di ateneo (dal 2014), Presidente di Fondazione Filarete (dal 2016), e delegata dell'ateneo alla CRUI per il Gruppo di Lavoro n.5, Scienze della Vita e della Salute (dal 2017). Ha partecipato e partecipa a varie Commissioni di Ateneo, quali quella per la stesura del Piano Strategico di Ateneo e per la definizione di docenti attivi/inattivi.

Autrice/coautrice di più di 180 pubblicazioni scientifiche internazionali (**H-index: 63**, InCites) riportate in PubMed. Ha ricevuto finanziamenti da enti di ricerca pubblici e privati, italiani e stranieri, e presentato i risultati delle sue ricerche in più di 100 fra conferenze e seminari in Italia e all'estero, o in conferenza-stampa (press release a Milano nel 2006, 2008, 2009, 2011, 2015, e nel 2006 ad Atlanta, USA). Dal 2003 è *referee* per il MIUR (progetti PRIN e valutazioni ANVUR) e *independent expert* per la Commissione Europea (sia attività remota che a Bruxelles). Ha individuato un recettore presente sulle cellule simil-staminali adulte e sta sviluppando nuovi approcci terapeutici che possano, attraverso questo recettore, potenziare la riparazione cerebrale in malattie degenerative acute e croniche (ictus, trauma cerebrale, Alzheimer, sclerosi multipla). Vincitore di numerosi premi scientifici nazionali e internazionali, è inventore in 10 domande di brevetto internazionali, due dei quali già concessi.

E' stata nominata dall'agenzia internazionale Thomson Reuters “**Highly cited scientist**”, definizione che identifica gli autori delle pubblicazioni più influenti al mondo nel loro settore (meno dello 0,5% di tutti i ricercatori); nel febbraio del 2014 è stata insignita



dell'onorificenza di **Commendatore dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana** dal Presidente Giorgio Napolitano (*motu proprio*) per meriti scientifici. Nel 2016 è stata selezionata dall'**Assemblea per il premio Nobel** a far parte del gruppo di scienziati invitati ogni anno a proporre candidature per il *premio Nobel in Fisiologia e Medicina*.

Svolge da anni attività di divulgazione scientifica e di politica della ricerca presso il MIUR e il Governo. Sulla base di criteri di merito scientifico e di visibilità nazionale e internazionale, è stata selezionata a far parte della piattaforma 100esperte nell'ambito delle Scienze STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics, si veda <https://100esperte.it>), progetto promosso, fra gli altri, dall'Osservatorio di Pavia, dalla Commissione Europea, da Wikimedia e dal Centro Genders della Statale, con il patrocinio della Consigliera Nazionale di Parità del Ministero del Lavoro e Politiche sociali.

E' attualmente Vice Presidente di Gruppo2003 per la ricerca scientifica (<https://www.gruppo2003.org>) che da anni si occupa del rilancio della ricerca in Italia, e che nel 2016 ha raccolto circa 100.000 firme con la campagna "Salviamo la ricerca in Italia", iniziando un colloquio produttivo sul finanziamento nazionale alla ricerca con il MIUR e con il governo. Ha effettuato più di 100 fra conferenze e seminari (molto spesso su invito) a congressi scientifici o presso Istituzioni di ricerca nazionali e internazionali (inclusa la Yale University, la New York University, la Virginia Commonwealth University, la University of Texas a Houston, la University of Miami e il National Institute of Health negli USA; la McMaster University in Canada, il Max Delbrück Center for Molecular Medicine di Berlino, l'Università di Monaco, la Royal Society nel Regno Unito, la Paracelsus Medical University di Salisburgo e la Royal Academy of Pharmacy spagnola, della quale è membro straniero onorario nominata in nome di Sua Maestà Felipe VI).

Selezione di 10 pubblicazioni scientifiche (2006-2016):

- Marschallinger, J, Schäffner, I, Klein, B, Gelfert, R, Rivera, FJ, Illes, S, Grassner, L, Janssen, M, Rotheneichner, P, Schmuckermair, C, Coras, R, Boccazzi, M, Chishty, M, Lagler, FB, Renic, M, Bauer, HC, Singewald, N, Blümcke, I, Bogdahn, U, Couillard-Despres, S, Lie DC, Abbracchio MP, Aigner, L. [Structural and functional rejuvenation of the aged brain by an approved anti-asthmatic drug](#). *Nature Commun.* 6:8466, 2015. **I.F.: 11.47**
- Viganò F, Schneider S, Cimino M, Bonfanti E, Gelosa P, Sironi L, **Abbracchio MP**, Dimou L. - [GPR17 expressing NG2-Glia: Oligodendrocyte progenitors serving as a reserve pool after injury](#). *Glia.* 64(2):287-99. doi: 10.1002/glia.22929, 2016. **IF: 6.03**
- Fumagalli, M, Bonfanti, E, Daniele, S, Lecca, D, Martini, C, Trincavelli ML, **Abbracchio, M.P.** (2015) The ubiquitin ligase Mdm2 controls oligodendrocyte maturation by intertwining mTOR with G protein-coupled receptor kinase 2 in the regulation of GPR17 receptor desensitization. *Glia*, 63(12):2327-39, 2015. **IF: 6.03**
- Zaratini, P., Battaglia, M. A., and Abbracchio, M. P. (2014) Nonprofit foundations spur translational research. *Trends Pharmacol. Sci.* 35, 552–5. **I.F.: 11.54**
- Ceruti S, Villa G, Fumagalli M, Colombo L, Magni G, Zanardelli M, Fabbretti E, Verderio C, van den Maagdenberg AM, Nistri A, **Abbracchio MP**. *Calcitonin gene-related peptide-mediated enhancement of purinergic neuron/glia communication by the algogenic factor bradykinin in mouse trigeminal ganglia from wild-type and R192Q Cav2.1 Knock-in mice: implications for basic mechanisms of migraine pain*. *J Neurosci.* 31: 3638-49, 2011. **IF: 7.27**
- Fumagalli M, Daniele S, Lecca D, Lee PR, Parravicini C, Fields RD, Rosa P, Antonucci F, Verderio C, Trincavelli ML, Bramanti P, Martini C, **Abbracchio MP**. *Phenotypic changes, signaling pathway, and functional correlates of GPR17-expressing neural precursor cells during oligodendrocyte differentiation*. *J Biol Chem.* 286: 10593-604, 2011. **IF: 5.33**
- Ceruti S, Villa G, Genovese T, Mazzon E, Longhi R, Rosa P, Bramanti P, Cuzzocrea S, **Abbracchio MP**. *The P2Y-like receptor GPR17 as a sensor of damage and a new potential target in spinal cord injury*. *Brain.* 132: 2206-18, 2009. **IF: 10.0**
- Di Virgilio F, Ceruti S, Bramanti P, **Abbracchio MP**. *Purinergic signalling in inflammation of the central nervous system*. *Trends Neurosci.* 32: 79-87, 2009. **IF: 12.79**
- **Abbracchio MP**, Burnstock G, Boeynaems JM, Barnard EA, Boyer JL, Kennedy C, Knight GE, Fumagalli M, Gachet C, Jacobson KA, Weisman GA. *International Union of Pharmacology LVIII: update on the P2Y G protein-coupled*



nucleotide receptors: from molecular mechanisms and pathophysiology to therapy. **Pharmacol Rev.** 5: 281-341, 2006.

IF: 16.85

- Ciana P, Fumagalli M, Trincavelli ML, Verderio C, Rosa P, Lecca D, Ferrario S, Parravicini C, Capra V, Gelosa P, Guerrini U, Belcredito S, Cimino M, Sironi L, Tremoli E, Rovati GE, Martini C, **Abbracchio MP.** *The orphan receptor GPR17 identified as a new dual uracil nucleotides/cysteinyl-leukotrienes receptor.* **EMBO J.** 25: 4615-27, 2006. **IF: 10.09**