



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

*Piano  
Strategico*  
2020-2022



Aggiornato all'ottobre 2020 in conseguenza della pandemia Covid-19



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

*Piano  
Strategico*  
2020-2022

Aggiornato all'ottobre 2020 in conseguenza  
della pandemia Covid-19

**La Statale guarda al futuro. Un'integrazione al Piano strategico 2020-2022** 9

di Elio Franzini, Rettore dell'Università degli Studi di Milano

**Presente e futuro di un grande Ateneo** 19

di Elio Franzini, Rettore dell'Università degli Studi di Milano

**1. Orizzonti**

- 1.1 Premessa
- 1.2 Unimi 2040
- 1.3 Internazionalizzazione
- 1.4 Didattica
- 1.5 Ricerca
- 1.6 Terza Missione e Politiche della Sanità
- 1.7 Il Governo dell'Università: Dipartimenti e Programmazione
- 1.8 Domande per il futuro

**2. Un percorso condiviso**

- 2.1 Genesi del Piano strategico
- 2.2 Gli obiettivi
- 2.3 Le politiche della Qualità

**3. Scenari possibili**

- 3.1 Strategie
- 3.2 Valutazione

**4. Conclusione**

**Aree e obiettivi strategici** 39

**Internazionalizzazione** 41

**Essere punto di riferimento in Europa nella formazione universitaria**

**Un Ateneo aperto alla mobilità internazionale**  
(obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

**Un'offerta formativa internazionale attrattiva**

**Favorire l'internazionalizzazione dei Dipartimenti in una cornice di Ateneo**  
(obiettivo di AQ)

**Didattica** 47

**Garantire lo svolgimento dell'anno accademico 2020-21 con modalità didattiche miste coerenti con l'emergenza sanitaria Covid-19**

**Soddisfare la richiesta di istruzione**  
(obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

**Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa**

**Sostenere il percorso di apprendimento degli studenti al fine di incrementare la regolarità degli studi**  
(obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

**Potenziare il diritto allo studio nelle sue diverse forme**

**Migliorare l'occupabilità dei laureati e le competenze chiave per l'inserimento nel mondo del lavoro**

**Potenziare i corsi per master**

**Potenziare e rendere più attrattivo il terzo ciclo dell'istruzione superiore**

**Valorizzare l'insegnamento e sperimentare nuove modalità didattiche *student centered***

**Un'offerta formativa in continuo miglioramento**  
(obiettivo di AQ)

## Ricerca

57

**Promuovere un ambiente stimolante per la ricerca**  
(obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

**Rafforzare la competitività dei ricercatori favorendo la creazione di network tra le diverse aree scientifiche**

**Attrarre gli scienziati e studiosi più competitivi**

**Implementare l'uso delle piattaforme UNITECH e della strumentazione dipartimentale e istituzione di nuove piattaforme a basso costo per progetti interdisciplinari**

**Implementare strumenti secondo le *best practice* a livello internazionale per la qualità della ricerca e l'*Open Science***  
(obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

**Rafforzare nei Dipartimenti la capacità di programmazione e monitoraggio**  
(obiettivo di AQ)

## Terza Missione e Trasferimento tecnologico

63

**L'Università civica**

**Valorizzare e trasferire le conoscenze**

**Dialogare con il contesto economico e sociale**  
(obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

**Rafforzare la tutela, la valorizzazione e la fruibilità del patrimonio culturale**

## Salute e assistenza

67

**Potenziamento del corso di laurea in Medicina e Chirurgia in inglese**

**Reingegnerizzazione del corso di laurea in Medicina e Chirurgia in italiano**

**Corso di laurea in Odontoiatria come punto di formazione di odontoiatri pronti a entrare nel mondo del lavoro e istituzione della nuova sede**

**Corsi di laurea delle Professioni sanitarie**

**Suole di specializzazione come punto di formazione di specialisti preparati e pronti a essere inseriti nel mondo lavorativo**

## Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza

73

**Assumere e comunicare agli utenti standard di qualità per i servizi erogati**  
(obiettivo di AQ)

**Revisione organica del sistema dei servizi informatici per un Ateneo più semplice e moderno, capace di assicurare lo svolgimento di servizi in remoto**

**Protagonisti nella legalità e nella trasparenza**  
(obiettivo di AQ)

**Unimi inclusiva**  
(obiettivo di AQ)

**Potenziamento della comunicazione interna ed esterna**

**Sostenibilità**  
(obiettivo di AQ)

## Appendice

### L'Ateneo in cifre

81

## Guida alla lettura del Piano strategico

Il Piano strategico è il documento di programmazione che, nel quadro dei principi sanciti dallo Statuto, delinea la visione strategica dell'Ateneo per il triennio 2020-2022. Il Piano individua i principali obiettivi e le azioni che abbiano un impatto significativo sulla capacità dell'Ateneo di produrre valore pubblico; rappresenta il riferimento per la programmazione triennale dei Dipartimenti e indica le modalità di interazione e di sinergia tra diverse progettualità, sviluppate all'interno e all'esterno dell'Ateneo a vari livelli.

Già presentato alla comunità della Statale il 4 febbraio 2020, in occasione della cerimonia di inaugurazione dell'a.a. 2019-2020, il Piano strategico è stato rivisto nel settembre 2020 alla luce degli improvvisi e profondi mutamenti intercorsi a seguito dell'emergenza sanitaria da Covid-19.

Si pubblica qui la versione aggiornata del Piano strategico, corredata di una ulteriore introduzione del Rettore Elio Franzini, che invita il nostro Ateneo a rispondere in modo resiliente e consapevole alla "crisi" che tutti ci coinvolge, come comunità accademica, in uno scenario ancora drammaticamente incerto e affatto sereno.

La nuova edizione comprende, come già la precedente, due sezioni (*Presente e futuro di un grande Ateneo e Aree e obiettivi strategici*) e di un'appendice (*L'Ateneo in cifre*).

La prima sezione (*Presente e futuro di un grande Ateneo*), firmata ancora dal Rettore, è l'introduzione alla prima edizione del Piano, qui ripubblicata non solo per dovere di completezza, ma perché fornisce tuttora la chiave interpretativa dell'operazione strategica in sé considerata. Questa introduzione si articola in tre capitoli, rispettivamente dedicati a (1) illustrare gli orizzonti che verranno poi trattati nella seconda sezione entro cui si colloca la visione strategica dell'Ateneo; (2) descrivere il percorso ampiamente condiviso di costruzione del Piano strategico; (3) riflettere su come i vari obiettivi strategici (che verranno illustrati nella seconda sezione) vadano criticamente contestualizzati all'interno di una serie di possibili scenari, così da rendere il Piano uno strumento vivo e dinamico, capace di immaginare un'Università del futuro ma radicata nella concreta realtà del presente, di cui esplora le possibilità e i percorsi.

La seconda sezione (*Aree e obiettivi strategici*) illustra in modo sintetico e schematico la declinazione degli obiettivi strategici individuati per ciascuna delle sei grandi aree in cui opera l'Ateneo: internazionalizzazione; didattica; ricerca; terza missione e trasferimento tecnologico; salute e assistenza; organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza. Per ognuno di queste aree vengono definiti indicatori quantitativi di risultato e, per alcuni di essi, viene segnalato l'impatto sugli obiettivi della programmazione dipartimentale e il collegamento con le Politiche della Qualità.

Il Piano strategico, pur essendo il cardine della visione e della progettazione strategica dell'Ateneo, non esplicita l'intero spettro dei processi di programmazione né tantomeno delle azioni che in esso quotidianamente si compiono ma si pone come documento di sintesi e di indirizzo generale per il triennio 2020-2022.

Il quadro dettagliato ed esaustivo dei processi, delle azioni e degli obiettivi della programmazione dell'Ateneo è dato dal sistema integrato dei principali documenti di indirizzo di Ateneo, tra cui, oltre al Piano strategico, si annoverano:

- il **Bilancio**, che contiene una apposita allocazione di risorse destinate alle azioni strumentali al conseguimento degli obiettivi strategici. Peraltro nel Bilancio trovano esposizione le risorse necessarie per il mantenimento delle attività ordinarie che rappresentano il presupposto per il concreto operare dell'Ateneo;
- la **Programmazione triennale del Ministero dell'Università**, attraverso la quale ciascuna Università può valorizzare la propria autonomia nelle politiche di internazionalizzazione, offerta formativa, servizi agli studenti, sviluppo delle politiche del personale e della ricerca;
- il **Piano integrato**, che nella sezione *performance organizzativa* indica le azioni (e relativi obiettivi, indicatori e target) messe in atto dall'Amministrazione per portare a compimento gli indirizzi strategici;
- i documenti di programmazione a livello di Ateneo, quali le **Linee di indirizzo sull'offerta formativa**, il **Piano Triennale dell'Edilizia**;
- il documento sulle **Politiche della Qualità**, che illustra i principi fondamentali in base ai quali opera l'Ateneo e i processi adottati per individuare e raggiungere gli obiettivi volti al miglioramento continuo;
- i documenti di programmazione a livello dipartimentale, quali il **Piano triennale di Dipartimento** e il **Piano del progetto di eccellenza** per quei dipartimenti che sono destinatari del finanziamento ministeriale e in cui il progetto di eccellenza si integra necessariamente con il piano triennale.

Il piano strategico è oggetto di monitoraggi quadrimestrali i cui esiti sono disponibili sul portale web di ateneo.



# *La Statale guarda al futuro*

## *Un'integrazione al Piano strategico 2020-2022*

*Elio Franzini, Rettore dell'Università degli Studi di Milano*

Meno di un anno fa, nell'autunno 2019, al termine di un iter complesso e largamente condiviso che ne aveva accompagnato fin dall'inizio la gestazione e la stesura, il Piano Strategico di Ateneo veniva approvato all'unanimità dagli Organi di governo. L'intera comunità accademica si dava compiti ambiziosi, proponendosi al tempo stesso una revisione periodica del Piano medesimo, nella convinzione che esso sia uno strumento dinamico da aggiornare e modulare costantemente, in relazione alle sempre mutevoli condizioni in cui l'ateneo si trova a compiere la propria missione ed eventualmente per rispondere ad accadimenti imprevisi nel contesto generale in cui esso opera.

Era tuttavia difficile immaginare che gli "imprevisi" sarebbero stati di tale portata, come appunto la pandemia legata al Covid-19, che rende ora urgente e necessaria una rilettura del Piano strategico.

Per tale motivo, il Piano che segue integra e corregge quelle sezioni che hanno con evidenza richiesto un mutamento strategico. La Presentazione, che aveva il titolo "Presente e futuro di un grande ateneo", si è ritenuto di non doverla cancellare ma, piuttosto, di integrarla con queste pagine di osservazioni, che si innestano sul Piano licenziato lo scorso anno, sottolineando come la pandemia abbia modificato alcune condizioni attese, anche in relazione al territorio e agli utenti con cui l'ateneo quotidianamente si confronta.

La questione non va in ogni caso banalizzata. Non si tratta di fare ipotesi sul calo delle immatricolazioni (nel momento in cui si scrive, peraltro, i dati, sia pure iniziali, segnano persino un inaspettato incremento rispetto al medesimo periodo dello scorso anno), calo che certo non sarebbe gradito per la ricaduta che avrebbe sulla gestione economica dell'ateneo, bensì di considerare che la pandemia ha generato una crisi generale di sistema che l'università, specchio e riferimento di un ampio contesto sociale, deve monitorare con attenzione, nella consapevolezza che la situazione nel suo complesso può comportare sia ricadute sul piano dei progetti sia maggiori e inattese spese gestionali e organizzative.

La pandemia, come è noto, è stata un evento improvviso, che si è sviluppato a fine febbraio 2020, pochi giorni dopo che il Piano strategico era stato ufficialmente distribuito durante l'inaugurazione dell'anno accademico, nei primi giorni del febbraio 2020. Poche settimane dopo, e precisamente sabato 22 febbraio 2020, le Università lombarde furono le prime a intuire la gravità della situazione e, precedendo ogni Dpcm od ordinanza, a sospendere le lezioni per una settimana con il fine di limitare assembramenti nelle aule e affollamento nei trasporti. Appena una settimana dopo tale decisione, il nostro ateneo programmava già il passaggio on line di tutte le attività didattiche, con uno sforzo operativo e progettuale di grande rilievo. Se un'istituzione

si giudica da come reagisce, si può dire che gran parte dell'università italiana è uscita da questo improvviso "stress test" come un'istituzione solida e affidabile, pur nelle inevitabili disfunzioni dell'avvio dello smart working e della didattica a distanza e nelle comprensibili difficoltà di adattamento di parte del corpo docente e del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.

Pur nella velocità degli eventi, la presa di coscienza del dramma che si stava sviluppando, al di là delle polemiche a posteriori, facili e spesso ingiuste, è stata improvvisa e percepibile solo quando il ritmo dei contagi crebbe in modo esponenziale.

Il futuro che ci attende non è privo di incognite e voler integrare o modificare il Piano dello scorso anno potrebbe perfino essere scambiato per un eccesso di ottimismo, quasi ipotizzando che non si avranno ulteriori mutamenti dovuti all'emergenza sanitaria nel prossimo futuro. In effetti, la necessità, e la volontà, di ripartire si scontra con molte incertezze, che la volontà non basta a sciogliere dal momento che destino ed effetti del virus segnano contrasti anche nel seno della comunità scientifica. La "didattica mista", che le università perseguono per il prossimo semestre, va considerata come un impegno, denso tuttavia di un gran numero di problematiche, derivanti se non altro dal fatto che dobbiamo rispetto agli oltre 35.000 morti, evitando il pericolo di nuovi focolai, senza cedere alla retorica, spesso ingenuamente propugnata, di un "presenzialismo" a tutti i costi, dove l'ingenuità rischia di confondersi con un giovanilistico oblio. Non va mai dimenticato, in un eccesso di entusiasmo, quel che scrive Camus ne *La Peste*: "Ci si stanca della pietà quando la pietà è inutile". Non bisogna invece stancarsi, facendo nostre le parole che Camus fa dire a un suo personaggio: "io mi sento più solidale con i vinti che con i santi. Non ho inclinazione, credo, per l'eroismo e per la santità. Essere un uomo, questo m'interessa". Solo la misura "è in grado di dominare i flagelli", di far diventare padroni di se stessi perché "la peste proviene dall'eccesso".

L'Università ben conosce ciò che la pandemia ha generato: non può ora cedere alla superficialità e alle polemiche che ne conseguono, da qualunque parte esse provengano e da qualsivoglia ideologia siano sviluppate. In un grande ateneo multidisciplinare come il nostro le tipologie didattiche sono troppo differenziate, anche in relazione al numero degli studenti frequentanti, per poter pensare a una miracolistica o propagandistica soluzione unica. È stato più volte ribadito, anche nei momenti più cupi, che non siamo e non saremo mai una università telematica, dal momento che dialogo, condivisione e contatto sono "parole chiave" per un'autentica idea di università: il ritorno in presenza è tuttavia un obiettivo che va perseguito passo dopo passo, guardando alla singolarità delle situazioni e alle esigenze generali dell'ateneo, garantendo a tutti la possibilità di fruire di una didattica di qualità anche a distanza, in modo tale che non ne siano esclusi gli studenti fuori sede e internazionali, in costante aumento nel nostro Ateneo.

Le incertezze, cui ancora la pandemia costringe, consigliano dunque di evitare profezie o di esplorare ora, senza la necessaria distanza temporale, quel che essa ha insegnato. Vi sarà modo per riflettere: ma la riflessione richiede tempo e metodo, capacità di analisi e di sintesi, oggi impossibili se non si vuole essere superficiali o apocalittici. Bisogna soltanto non dimenticare mai – e questo mai ha un significato assertorio - che si è vissuta una crisi profonda, una crisi non ancora terminata, che induce a non cedere a uno dei grandi mali dell'Occidente, cioè a un "pensiero unico", a un modello di sviluppo, non solo economico, che rischia di rivelarsi subdolamente, e pervasivamente, autoritario: un modello che mette in pericolo ciò che invece l'università deve perseguire, ovvero un'indagine sul senso degli eventi, che sia capace di esaminarli da molteplici punti di vista possibili, come è dovere di ogni prassi scientifica. La crisi può essere fonte di giudizio, di consapevolezza: permette di esercitare la pluralità dei modi della ragione, moltiplicando le occasioni di dialogo e confronto, comprendendo che neppure le nozioni che guidano la ricerca sin dalle sue origini antiche, *logos ed episteme*, ragione e scienza, sono sempre state uguali a se stesse. Tutto ciò che è storico può essere, per sua stessa natura, messo in discussione, argomentato, criticato.

Non per tale motivo, tuttavia, si deve essere catturati dallo scetticismo o dal relativismo. I concetti, infatti, non si riferiscono a se stessi – non dovrebbero, perlomeno – bensì al mondo della nostra

vita: qui sono radicati e da qui prende avvio la loro genesi storica, in tutta la sua ambivalenza. Il termine crisi è infatti di per sé ambiguo: deriva dal verbo greco "krino", cioè separare, e ha un'origine "agraria", legata alla trebbiatura e alla raccolta del grano, al momento in cui si divide la granella del frumento dalle scorie. È un separare analitico, finalizzato a mantenere la parte buona del raccolto e implica la capacità di giudicare. La fortuna del termine avviene tuttavia in campo medico: la crisi è, nel bene e nel male, il momento decisivo di una malattia, punto culminante di un percorso che ne differenzia le fasi. Da questa definizione medica deriva quella sociale, indicando una situazione di profonda incertezza, quasi di smarrimento. Da un lato, dunque, la crisi è un "separare", che impone un atteggiamento analitico, capace di osservare il significato delle varie parti, giudicandone senso e valore; dall'altro, la crisi è il turbamento che uno stato di scissione e di incertezza può generare. L'idea di crisi è dunque anche pervasa dal senso della frattura, è separatezza, scissione e, al tempo stesso, il tentativo di dominare tale stato con il giudizio, e con la potenza analitica, critica appunto, del pensiero. Ebbene, se qualcosa sta insegnando la pandemia, è l'urgenza di riunificare tutte queste componenti senza distruggerne il significato simbolico, in tutta la drammaticità della crisi.

La crisi cui la pandemia ci ha immerso ha dunque, nella sua radicale storicità, un valore che non si limita a ciò che abbiamo visto, ma che, suo tramite, pone di fronte a *questioni fondamentali*, a *questioni di principio*: questioni che *vengono per prime*, e proprio per questo possono essere dette questioni ultime. Questioni che non devono portare su vette irraggiungibili, bensì, al contrario, indurci a guardare alle cose che sono intorno a noi, ai percorsi che dovremo seguire, alle loro intrinseche possibilità, alle immagini con cui si presentano, leggendole, per usare parole del filosofo Merleau-Ponty, come "tacita esortazione" e "profonda saggezza".

Di fronte alla morte non si può interrompere il cammino, ma si deve cercare di riprogettare il futuro, facendo dialogare, come questi mesi hanno insegnato, saperi teorici e prassi operative. Il vaccino sarà essenziale, ma soltanto attraverso la ricerca e la formazione si costruiranno le precondizioni per soluzioni durature capaci di avviare nuovi percorsi di scienza e di vita.

La pandemia ha mostrato che i saperi non devono vivere isolati, ma che, per comprendere i fenomeni complessi e invasivi, devono collaborare: l'interdisciplinarietà, l'assenza di steccati disciplinari, sono il futuro della conoscenza. Esistono senza dubbio differenze metodologiche tra i saperi scientifici e i cosiddetti saperi umanistici, ma il paradigma delle due culture è superato nella consapevolezza che i problemi, dove temi scientifici sono in dialogo con questioni sociali e culturali, si risolvono, e prima ancora si affrontano, con una pluralità di metodi e strumenti. Soltanto moltiplicando i punti di vista potremo vedere meglio, insegnando a chi verrà dopo di noi a non rimanere chiusi nel proprio particolare, a non vivere da "idioti" (secondo l'etimologia greca della parola, che stava appunto a indicare l'individuo che non partecipava attivamente alla cosa pubblica e al bene comune). Le nuove generazioni, dopo questa crisi, dovranno imparare a essere sempre più "interdisciplinari", consci che il dovere della scienza è affrontare la storia cogliendone la profondità e le sfide.

La revisione del Piano strategico desidera allora sottolineare che i fatti hanno un significato se, e solo se, si colgono in essi nuovi possibili orizzonti, un destino da perseguire e costruire. Per tale motivo non abbiamo modificato le finalità di crescita innovativa che il nostro ateneo persegue, supportandola con una costante opera di sistemazione dei suoi apparati istituzionali e regolamentari, troppo a lungo trascurati. Un'istituzione conscia del proprio significato storico, sociale e culturale non vive di contrapposizioni, bensì di successive integrazioni: averlo dimenticato ha probabilmente interrotto parte del nostro sviluppo, troppo poco attento, nel recente passato, alle questioni del diritto allo studio e dell'adeguamento delle infrastrutture didattiche. Il progetto stesso di disegnare un futuro di grande innovazione sul piano delle infrastrutture scientifiche – e ci si riferisce al Progetto MIND (la cui gara deve essere assegnata entro l'anno) – non può essere completato con l'ottimismo della volontà: è necessario che esso sia costruito, ora più che mai a fronte della pandemia, anche con il pessimismo della ragione, guardando cioè alla crisi economica, al crollo del PIL, a nuove esigenze infrastrutturali. Al tempo stesso, rinunciare a terreni e stabili di proprietà, o a edifici demaniali usati per cent'anni, e in particolare in un momento storico in cui si è compresa anche l'importanza dello spazio e della

sua ampiezza, sarebbe una colpevole superficialità, nella quale non si vuole cadere, analizzando dunque con un'acribia critica, in passato non sempre esercitata, costi, benefici e prospettive. La costruzione di un nuovo "piano di sostenibilità" non vuole essere una messa in discussione di decisioni prese in un recente, ma ormai lontano, passato, bensì il necessario passaggio da un facile e un po' stantio slogan a un luogo concreto, "incluso" nell'Università di Milano e non foriero di rinunce, contrasti, incomprensibili e inutili polemiche.

Su questo tema si tornerà in modo approfondito con un documento specifico, quando la gara per il Progetto MIND sarà assegnata e si saranno riconsiderati sia i rapporti con gli enti locali di riferimento sia le esigenze di alcune strutture dipartimentali. L'accenno al tema ha qui semplicemente la finalità di ribadire che l'Università di Milano, finché potrà, e se avrà l'attenzione dalle realtà politiche del territorio, non vuole rinunciare per il futuro al suo modello tripolare: è un grande ateneo internazionale, che non ha intenzione alcuna di ridurre le proprie prospettive di sviluppo e innovazione, deciso a inseguire ambizioni collettive, dimenticando quelle individuali.

La concreta azione di progettazione del futuro risiede nel fatto che il **Gruppo di progetto Unimi2040**, costituito nel 2018 con il compito di individuare i possibili scenari per il nostro Ateneo, nei prossimi mesi avvierà un'indagine sulle ricadute della pandemia da Covid-19 sul sistema universitario.

Passando ora in rassegna gli orizzonti entro cui, nel Piano approvato un anno fa, si articolava la visione strategica dell'Ateneo, e provando a contestualizzarli criticamente nel nuovo scenario così drammaticamente mutato, è evidente che uno degli ambiti a maggior rischio in relazione alla pandemia è stato quello della **internazionalizzazione**: se ovviamente gli scambi Erasmus hanno subito una brusca frenata, che probabilmente proseguirà nei prossimi mesi, sono invece continuati, pur a distanza, i contatti dei vari tavoli dell'alleanza 4EU+, che sperano di ritrovarsi in presenza nel prossimo autunno. Le statistiche provvisorie di cui siamo oggi in possesso vedono un leggero aumento degli studenti internazionali: e, come già si è affermato, nella speranza di accoglierli nuovamente a Milano, questi studenti potranno continuare a seguire a distanza anche nel prossimo semestre tutte le nostre lezioni.

La **didattica** ha ovviamente subito, nei mesi scorsi, i maggiori e inattesi rivolgimenti, che hanno costretto a riconsiderare, o accelerare alcuni atteggiamenti strategici, adeguandoli agli eventi. Va tuttavia affermato con chiarezza che si era stati buoni profeti e si è proceduto esattamente, pur nell'emergenza, nella direzione che si era tracciata lo scorso anno. Infatti, nel 2019 si scriveva che andava implementata sia la riflessione sia la costruzione di un nuovo rapporto tra formazione a distanza e in presenza, sviluppando al tempo stesso la formazione del corpo docente, anche nella didattica a distanza. Questo obiettivo, già presente, è stato dunque sviluppato in modo più veloce, ma senza che fosse necessaria una modifica strutturale del Piano strategico. Ci si era pure prefissati un adeguamento informatico delle aule, dimenticato per troppi anni. Con un impegno economico superiore agli 8 milioni di euro l'ateneo metterà a disposizione sin dall'autunno del 2020 51 aule attrezzate per la didattica a distanza.

Solo in tal modo, adeguando anche i sistemi informatici, è stato possibile progettare l'erogazione di una didattica "in modalità mista", programmata e organizzata con modalità diversificate nelle diverse Facoltà/Scuole in funzione dei contenuti e delle esigenze formative di ciascun Corso di Studi. In ogni caso, come già affermato, gli studenti potranno accedere alle lezioni e al materiale didattico anche da remoto. Particolare attenzione verrà rivolta alle matricole con attività di orientamento all'inizio del semestre. Tutte le attività didattiche saranno svolte secondo criteri e metodologie tese a favorire comunque, ove possibile, il coinvolgimento e la partecipazione degli studenti. Le lezioni e le attività di approfondimento e di esercitazione svolte in presenza saranno replicate su più turni o rese disponibili in modalità web conference. Le attività di laboratorio saranno svolte in presenza e anch'esse replicate su più turni.

Le lezioni a distanza saranno nei prossimi mesi svolte prevalentemente in sincrono, utilizzando le apposite piattaforme rese disponibili dall'Ateneo, anche se alcuni contenuti teorici o propedeutici

ad attività in presenza potranno essere erogati in modalità asincrona. Per favorire il regolare percorso degli studenti si intensificheranno i momenti di verifica intermedi dell'apprendimento, utilizzando strumenti online. Nei singoli piani didattici dei vari corsi di studio, presenti sin dal mese di agosto sul sito dell'Università, sono specificate le modalità con cui riprenderanno le attività in presenza assicurando il rispetto delle norme sanitarie per quanto riguarda sia l'occupazione di aule e laboratori sia gli accessi e la presenza di studenti e docenti in tutti gli spazi dell'Ateneo. A tal fine gli accessi agli spazi (aule, laboratori, biblioteche, uffici, ecc.) saranno regolati attraverso un'apposita applicazione messa a disposizione degli studenti e dei docenti. Infine, oltre a quelli già organizzati negli scorsi mesi, proseguiranno webinar di formazione dei docenti, in modo da garantire un'accettabile qualità pedagogica anche per la didattica a distanza.

Non è stato dimenticato, nei pur difficili mesi appena trascorsi, il problema essenziale del **diritto allo studio**. Gli obiettivi che si intendevano perseguire, malgrado la pandemia, hanno condotto a una serie di misure che è bene sia pur schematicamente ricordare. Ci siamo quindi dotati di un nuovo sistema di tassazione, non solo più semplice ma anche più equo e più progressivo. In sintesi, per il 2021 si è innalzata la no tax area a 20.000 euro (un aumento significativo rispetto ai 14.000 attuali). Al tempo stesso vi sarà una riduzione della tassazione per ISEE inferiore a 75.000 euro (con un risparmio medio di 450 euro sulla seconda rata). Si è infine mantenuto lo sconto per merito di 500 euro (per tutti gli studenti indipendentemente dal reddito) e l'area di tassazione di Medicina e Chirurgia (storicamente la più alta in assoluto) è stata accorpata a quelle degli altri corsi di area scientifica.

Al tempo stesso è proseguita l'opera per accrescere il numero dei posti letto e delle residenze studentesche, una problematica pressoché ignorata nel nostro ateneo in un recente passato. Così, tanto per fare un solo, significativo esempio che valga per tutti, è stato acquisito per 10 anni l'intero complesso Campus Martinitt, per un totale di 433 posti letto, in luogo dei 119 attuali, disponibili a partire dal prossimo ottobre 2020. Grazie a nuovi contratti di concessione e all'avvio di lavori di adeguamento funzionale di alcune residenze, nel 2022 i posti letto a disposizione dei nostri studenti saliranno a quasi 1300, quasi il doppio rispetto alla disponibilità per l'anno accademico 2018-2019, quando i posti erano solo 775. Infine, va segnalato che si sta lavorando, in collaborazione con la Regione Lombardia, per offrire un servizio di locazione diffusa sul territorio rivolto agli studenti che non godono delle agevolazioni riservate alle fasce meno abbienti fino a 45000 euro di ISEE, che di solito affittano appartamenti sul mercato e che oggi hanno difficoltà economiche o timori nell'impegnarsi per un intero anno accademico.

La **ricerca** ha senza dubbio subito, nei mesi in cui hanno potuto lavorare soltanto i laboratori dove si svolgevano ricerche sul virus, una significativa battuta d'arresto, che peraltro ha coinvolto non solo la nostra Università o il nostro Paese. Tuttavia, pur in questa situazione critica, il nostro ateneo è risultato al quinto posto nel mondo, per quantità e qualità, per le ricerche sul Covid-19. Inoltre, si è messo a disposizione un budget per ricerche sul coronavirus valorizzando le competenze interne all'ateneo, aiutandole a vincere ben 14 finanziamenti in successivi bandi pubblici e privati su Covid. Si aggiunga inoltre che quasi nessuno degli obiettivi delineati nel Piano strategico del 2019 ha dovuto subire una significativa riduzione, come il Piano di sostegno alla Ricerca, approvato in piena quarantena, ha dimostrato. Peraltro, il recente ranking di Shanghai ha ribadito che, anche per il 2020, siamo una delle tre migliori Università italiane, la prima nel territorio di Milano e tra le prime 200 al mondo. I valori più significativi, grazie ai quali abbiamo meritato questa posizione, sono il numero di pubblicazioni indicizzate e il numero di *highly cited*, in cui tale classifica ci pone al primo posto in Italia.

Nell'ambito della **Terza Missione**, come previsto lo scorso anno, è stata ultimata la riforma di Fondazione Unimi ed è stata costituita la Direzione Innovazione e valorizzazione delle conoscenze, che ha tra i suoi obiettivi anche l'implementazione della terza missione. La strada che condurrà a una University Press di Ateneo è proseguita ed entro l'anno inizieranno a essere programmati i primi titoli. L'Università di Milano vuole continuare dunque a essere un punto di riferimento culturale per il territorio, mantenendo intatti i suoi obiettivi.

Le **Politiche della sanità** hanno mostrato, durante l'emergenza Covid-19, tutta la loro validità e, ancora una volta, l'incidenza territoriale di Unimi: i nostri docenti, ricercatori, specializzandi, e tutto il Personale sanitario formato da Unimi (in primo luogo coloro che sono stati laureati con procedura d'urgenza a maggio e aprile per poter prestare rapidamente la loro opera negli ospedali), hanno lavorato per mesi senza sosta, costruendo anche inediti percorsi di telemedicina, che saranno ora implementati con innovativi progetti mirati. L'ateneo, come è noto, ha tre poli didattici di riferimento (Policlinico, Sacco/Buzzi, San Paolo/San Carlo) e collabora con molteplici realtà ospedaliere pubbliche e private del territorio, a dimostrazione che una grande Università pubblica può e deve creare interazioni con tutte le istituzioni sanitarie, avendo la finalità di costruire un punto di riferimento formativo e di ricerca per i futuri medici. Va tuttavia ribadito che la nostra Università si onora di essere un caposaldo della sanità pubblica, che vuole potenziare sul piano della formazione e della ricerca. Da questa pandemia molto si è imparato e non va dimenticato che gli ospedali "universitari" hanno reagito e agito al massimo livello, a ribadire che gli steccati – quelli che vorrebbero separare università e ospedale – sono spesso frutto di visioni ideologiche che si frantumano di fronte al servizio e a quella religione del dovere che guida tutto il personale sanitario, universitario e non. Credo che questa esperienza permetterà di scrivere, dopo opportuna riflessione, pagine nuove sulle politiche sanitarie da perseguire in futuro, proprio a beneficio di quella salute pubblica che non può non passare dalla formazione e dalla ricerca, come il lavoro dei nostri specializzandi ha confermato.

Come si vedrà nelle pagine che seguono, la pandemia ha costretto a modificare alcune scadenze connesse alle richieste di MUR e ANVUR. Il MUR ha infatti azzerato la programmazione triennale, che verrà riproposta a fine anno, per segnalare che gli obiettivi sui quali si misura l'entità di parte della quota premiale vanno senza dubbio rivisti alla luce degli eventi. La visita stessa dei CEV Anvur, prevista per ottobre 2020, è stata rinviata a marzo 2021: l'Università dovrà adeguarsi, nel suo sforzo di autovalutazione e di assicurazione della qualità, alle nuove esigenze richieste anzitutto dalla mutata organizzazione del lavoro e dalle modalità della didattica a distanza, ma anche dall'impatto che la pandemia ha avuto su Ricerca, Terza missione e Politiche della sanità. A tal fine, è stato preparato un "rapporto" che delinea tutto ciò che Unimi ha messo in atto nel periodo dell'emergenza sanitaria Covid-19, a dimostrazione che presidiare la qualità nell'ottica di un miglioramento continuo rimane una nostra imprescindibile finalità.

Rileggendo il Piano strategico si può pertanto constatare che non sono state stravolte né le sfide per il futuro né gli obiettivi delle nostre politiche di qualità: al contrario, come già si è accennato, sono state esplorate le possibilità di nuove forme di correlazione tra innovazione informatica e innovazione didattica, che potranno in futuro andare a beneficio degli studenti lavoratori e di coloro che si trovino in situazione disagiata. Si aprono anche nuovi scenari per l'internazionalizzazione e per esperimenti didattici a essa connessi. Lo smart working, cui si è stati costretti nel giro di pochi giorni, ha mostrato vie impensate per la semplificazione e la razionalizzazione amministrativa, anche se, ovviamente, non può sostituire tutte le funzionalità del lavoro in presenza, in particolare in relazione ai servizi per gli studenti.

Va sottolineato, e ribadito, che in un ambiente solitamente denso di dispute come l'Università, i mesi scorsi sono stati un esempio di solidarietà e collaborazione che dovrebbe essere modello per tutte le istituzioni pubbliche. Non sono mancate visioni differenti, ma esse si sono espresse e composte in quadro dialogico e sinergico, che impone un ringraziamento a tutte le componenti della comunità accademica: docenti, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario e studenti. È stata per tutti una situazione improvvisa e completamente nuova: e ciascuno ha risposto in modo perfetto. Altra parola non esiste.

Se, concludendo, si vuole gettare uno sguardo nuovamente strategico sugli scenari possibili, si è costretti a qualche veloce considerazione di politica generale: le emergenze e le crisi, nel senso in precedenza delineato, mostrano le carenze dei modelli di governance, ma anche, al tempo stesso, le opportunità di innovazione, la cui indagine dovrà essere l'obiettivo politico dei prossimi mesi. Così, per esempio, è evidente che la dipartimentalizzazione delle Università ha moltiplicato i centri decisionali in relazione alla organizzazione della didattica, con una

manca di funzionalità che nei grandi atenei si è rivelata il pericolo maggiore, in primo luogo sul piano comunicativo. Il Senato accademico stesso, per la sua ampiezza, e per la necessaria assenza tra i suoi membri della maggioranza dei Direttori di dipartimento, non può costituire un'efficace "unità di crisi", demandata de facto, con tutti i rischi di carenze comunicative e di malintesi, alla governance apicale del Rettore e della sua squadra. Il CDA stesso, che pure la legge 240 pone quale organo collegiale di primario riferimento gestionale, ha evidenziato che i suoi compiti rischiano di essere del tutto depotenziati nell'emergenza, non essendo la didattica una sua specifica competenza. È quindi ulteriormente maturata la convinzione, che da ormai due anni corre attraverso la gran parte degli Atenei italiani, che è sempre più urgente, e quasi imprescindibile, la necessità di applicare, tramite uno specifico decreto ministeriale (per la verità già pronto lo scorso anno, ma mai pubblicato), il comma 2 dell'art.1 della Legge 240, che prevede, per gli atenei virtuosi, la possibilità di una sperimentazione per la governance: le differenze gestionali e organizzative tra gli atenei sono troppo ampie per dover sottostare a un modello univoco, che non si adatta alla specificità delle varie esigenze. La CRUI stessa, dovendo mediare tra le molteplici specificità sociali e culturali delle sedi universitarie italiane, non sempre è apparsa efficace in relazione a effettivi scenari innovativi e comunicativi, che non possono essere uguali per tutti e che, al di là delle differenti localizzazioni geografiche, non vedono i medesimi problemi per le università multidisciplinari e quelle che hanno un minor numero di strutture didattico-scientifiche o comunque sono mancanti di una Facoltà medica. Il MUR ha operato un grande sforzo per aiutare le università in difficoltà, ed è stato un indubbio vantaggio avere nel prof. Manfredi un punto di riferimento coerente e consapevole. La situazione emergenziale ha tuttavia impedito di affrontare i problemi strutturali dell'Università, che non possono risolversi né in pur necessari contributi straordinari né in piani straordinari di RTD/B (i cui esiti, peraltro, dopo un triennio, ricadono sui bilanci delle università), quasi indifferenti al problema del fabbisogno delle Università (stabilito con criteri quantomeno poco trasparenti), le quali dovranno gestire ancora per anni, in carenza di possibilità di spesa, gli adeguamenti stipendiali, impedendosi una visione di sviluppo progressivo, anche correlato alle esigenze del territorio e alle necessità della ricerca scientifica, che, lo si ribadisce, è l'unico autentico motore per un'effettiva ripresa nazionale. Dopo l'emergenza, l'Università deve impegnarsi in progetti strutturali, attenti al sistema generale, consapevole tuttavia delle differenze di vario genere che attraversano il sistema italiano. Sino a quando non si comprenderà che la ricerca e la formazione sono strettamente connessi alla realtà sociale ed economica di riferimento, preferendo una erogazione "a pioggia", non si permetterà un'effettiva valorizzazione del merito, rendendo al tempo stesso la valutazione un processo poco più che formale. Una forma, beninteso, necessaria, e auspicabile, la cui mancanza è stata una carenza in Unimi nel recente passato, e che deve indurre a richieste valutative ancora più stringenti, le quali, però, non possono non coniugarsi con una visione differenziata delle strutture universitarie della Penisola.

Il Covid-19 è stato una tragedia, evidenziata dal fatto che ha colpito anche la realtà occidentale, abituata, a volte con arroganza, a essere il centro del Pianeta, indifferente a quel che accade altrove, alle tragedie quotidiane che attanagliano il Terzo e il Quarto Mondo. Ora abbiamo imparato quello che Monsignor Delpini, nella Benedizione pasquale che ha voluto dare al mondo universitario milanese, ha chiamato "un modo di pensare più modesto, più disponibile", "una scienza che aiuti la vita della gente, il senso delle cose che facciamo", per noi che siamo stati, che siamo, "mendicanti di significato".

Un'università centrata sullo studente e sulla ricerca scientifica, quale siamo e vogliamo continuare a essere, deve imparare ad agire mettendo in atto sempre di nuovo una progettualità nelle grandi e nelle piccole cose, attenta sia ai bisogni individuali sia agli obiettivi generali. Abbiamo cercato di dare ai nostri studenti delle risposte che a volte sono state, ce ne rendiamo conto, inadeguate e parziali, per necessità di legge ed esigenze di bilancio. Abbiamo avviato, in piena pandemia, iniziative nuove, che segnano una collaborazione rinnovata con altri atenei del territorio, convinti che solo un'Università "integrata" possa rispondere ai bisogni scientifici della contemporaneità, dove la concorrenza risponda soltanto alle comuni necessità innovative. La scienza non è soltanto tecnica: ha necessità, sempre, di dialogo e collaborazione, mai finalizzata al profitto. Così, con le Università di Milano-Bicocca e di Pavia, abbiamo avviato un progetto per

un corso di studi in Intelligenza artificiale e sono in previsione, sempre con l'Università di Pavia e con lo IUSS pavese, scuole di studi superiori in varie aree dei saperi.

Mi piace infine concludere annunciando che molto presto si avvieranno i programmi per celebrare adeguatamente il nostro centenario. L'Università di Milano nasce, come è noto, a seguito della Riforma Gentile del 1923, quando Luigi Mangiagalli, insieme a un gruppo di cittadini milanesi riuniti nell'Associazione per lo sviluppo dell'Alta Cultura, riuscì a concretizzare un sogno che stava costruendo da almeno un decennio. Milano non era allora priva di istituti di studi universitari: l'Accademia Scientifico-Letteraria, nata nel XIX secolo, che gettò le basi per la facoltà di Lettere e Filosofia; le Scuole Palatine, nate all'inizio del Seicento, che ebbero tra i loro insegnanti intellettuali e studiosi come Paolo Frisi, Cesare Beccaria e Giuseppe Parini; le Scuole superiori di Veterinaria e di Agraria; l'Osservatorio astronomico di Brera e gli Istituti clinici di perfezionamento - nati nel 1906 - destinati a giovani medici e voluti proprio da Mangiagalli. La genesi dell'Università di Milano fa comprendere che siamo già nel pieno del nostro centenario. Il progetto iniziò infatti quando il Comune di Milano, nel 1913, concesse dei terreni alle porte est della città, in quell'area che Mangiagalli stesso aveva pensato come una "Città degli Studi", denominazione tuttora utilizzata non solo in riferimento all'Ateneo, ma per l'intero quartiere che lo ospita. I lavori iniziarono nel 1915 per concludersi oltre un decennio dopo. E risale a prima della seconda guerra mondiale, ancor prima del devastante bombardamento, l'idea di far divenire la Ca' Granda la sede centrale dell'Università. Ricordare questa storia è oggi il nostro dovere: esercitare la memoria per costruire il futuro è l'essenza del nostro Piano strategico, di fronte a ogni accadimento. La storia va avanti e i suoi percorsi, spesso tortuosi, non modificano i fini che insieme perseguiamo, a volte intralciati, mai cancellati.

Per la Pasqua del 2020, mentre la pandemia infuriava nella nostra regione e in tutta Italia, l'Orchestra del nostro ateneo ha eseguito a distanza, trasmettendolo in un commovente video, l'Intermezzo della *Cavalleria rusticana* di Mascagni, atto unico che si svolge, con unità di tempo e di luogo, proprio il giorno di Pasqua: intermezzo doloroso, carico di memoria e attesa. L'esecuzione è stata accompagnata con l'hashtag #La Statale guarda al futuro: è ciò che vogliamo ricordare licenziando questa prima revisione del nostro Piano strategico.

*Elio Franzini*



# Presente e futuro di un grande Ateneo

Elio Franzini, Rettore dell'Università degli Studi di Milano

## 1.

### Orizzonti

#### 1.1 Premessa

Un Piano strategico non è un esercizio letterario, bensì il tentativo di inserire un progetto particolare – quello di un Ateneo – nel contesto generale del sistema universitario, portandone con sé pregi, difetti, contraddizioni e speranze. Con una consapevolezza soltanto, che un rettore filosofo, negli anni Trenta del Novecento, lo spagnolo Ortega y Gasset, ricordava con chiarezza: l'Università non può essere un recinto *ad usum delphini*, ma deve collocarsi in mezzo alla vita, alle sue urgenze, alle sue passioni. E deve farlo nel suo insieme, senza lasciare spazio a individualismi decisionisti, ponendosi come un potere collettivo capace di diventare "un principio promotore della storia europea", usando i mezzi suoi propri, culturali, professionali, scientifici. La scienza, osserva Ortega, rappresenta la dignità dell'Università, la sua anima: ma quest'anima vive solo se è capace di mantenere il contatto con l'esistenza pubblica, con la realtà storica, con il presente, cercando qui tutte quelle potenzialità che porteranno verso il futuro.

Le sfide che l'Università degli Studi di Milano si trova a gestire sono, a medio termine, al di là dei confini temporali del presente "piano", decisamente ambiziose e non possono essere ignorate sin da ora: vi sono sedi storiche da restaurare, un polo scientifico da costruire nell'area che ha ospitato Expo 2015 e che si integrerà in un distretto innovativo che potrà portare prestigio, scienza e lavoro al nostro territorio. Ma abbiamo anche da preservare e rilanciare, con idee sino a oggi mancate, l'area di Città Studi, in cui nel 1924 siamo nati e che è legata non solo al nostro sentimento, ma a tutto ciò che i nostri ricercatori hanno costruito in quelle aule e in quei laboratori. Un progetto in tale direzione deve partire ora, affrontando con serenità tutte le dimensioni critiche che intorno a esso sono nate, le consapevolezze che il destino di un'Università è anche quello di "modificare" la città che la ospita e che ne è parte, e non può attendere l'anno, il 2025, in cui il nuovo Campus sarà presumibilmente operativo.

Le scienze, e i luoghi che ne ospiteranno la crescita in varie aree della città, hanno lo scopo di costruire una linea di tensione costruttiva tra passato e futuro, consapevoli che i mutamenti devono essere compresi nel loro sviluppo diacronico e mai risolti in una banalizzante sincronicità decisionistica. Il nostro obiettivo è dunque chiaro, e chiaramente deve essere esplicitato come finalità imprescindibile: nel 2024, nel centenario della istituzione della nostra Università, si deve costruire un'Università nuova, che sappia valorizzare tutte le sue sedi nel quadro di uno sviluppo sostanzialmente tripolare, nel centro di Milano, in un nuovo distretto dell'innovazione e in un luogo storico, Città Studi, che presenti un volto rinnovato e nuove missioni. Le scienze, i saperi debbono svolgere in via prioritaria la funzione di far comprendere il senso del percorso tra le dimensioni del tempo: se cessassimo di credere nell'avvenire, il passato non sarebbe più pienamente il nostro passato, ma diverrebbe soltanto il lascito di una civiltà morta.

In questo quadro, è doveroso non cedere, anche per obiettivi più vicini, alla quotidianità appiattente né lamentarsi per il sotto finanziamento del “sistema” universitario, ormai purtroppo del tutto cronico. Ogni “missione” dell’Università soffre di questo problema endemico. Là dove la questione assume effetti sociali di particolare rilevanza e visibilità è nell’ampia tematica del diritto allo studio: è dunque per noi prioritario accrescere, con risorse proprie, i servizi per i nostri studenti, che sono il nostro essenziale punto di riferimento. Residenze, mense, servizi – per una popolazione sempre più nazionale e internazionale – sono obiettivi non solo verbali, ai quali da subito si è prestata un’attenzione particolare. Attenzione che dovrà essere sempre costante e produttiva nei prossimi anni. Se l’ampia problematica del diritto allo studio è all’avvio della presente Introduzione è per un motivo da sottolineare: l’intero Piano strategico, in tutte le sue parti, deve avere lo studente al suo centro. Perseguire qualità ed eccellenza nella didattica e nella ricerca non è finalità autoreferenziale: è il segno che solo in questo modo si raggiungerà l’obiettivo plurisecolare di un’Università, quello di formare studenti, di contribuire alla loro crescita etica, culturale e sociale. Un’Università è tale se, a partire dagli studenti, sa divenire un luogo attento a tutte le persone che vivono in essa, personale tecnico-amministrativo e corpo docente, per migliorare insieme nel confronto quotidiano, insegnando spirito critico e capacità di collaborazione con gli altri. L’Università è sempre dialogo, esercizio di intersoggettività, in cui tutti i suoi protagonisti, qualunque sia la funzione che rivestono, debbono essere considerati “persone”, soggetti la cui libera individualità contribuisce, nella differenza, alla costituzione complessa di un insieme organico.

In una diversa sezione del presente Piano vedremo tutti i “numeri” che caratterizzano Unimi. I numeri non sono irrilevanti, ma proprio perché l’Università è caratterizzata dalla centralità della “persona” devono essere utilizzati, nel quadro di un Piano strategico, come indicatori significativi per interpretare, a partire da oggettivi dati quantitativi, i mutamenti che l’Università porta con sé così come i punti deboli e i margini di miglioramento e sviluppo.

## 1.2 Unimi 2040

Si dice spesso che l’Università è la più antica istituzione conosciuta dal mondo occidentale dopo la Chiesa Cattolica. Ma, negli ultimi 30 anni, in tutto il mondo è cambiata in modo vertiginoso, forse più rapidamente di ogni altra istituzione. I ritmi lenti che ne avevano accompagnato per secoli l’evoluzione consentivano di adeguarsi senza traumi alle novità, di incorporarle poco a poco. Oggi invece la velocità e la pervasività dei cambiamenti, sia nei modi di svolgere le sue funzioni fondamentali - ricerca e formazione avanzata - sia nelle modalità di governarsi, provocano un senso di spiazzamento, di rincorsa affannosa per tenere il passo verso mete che non si ha il tempo di assimilare pienamente. Si è quindi indotti ad adattarsi supinamente alle dinamiche di breve periodo, proprio in una fase storica in cui bisognerebbe guardare più lontano, per anticipare in qualche misura il futuro e attrezzarsi per tempo ad affrontarlo. A tal fine si è costituito un “Gruppo di progetto Unimi 2040”, che ci accompagnerà per i prossimi anni, e per vari piani strategici, segno di una volontà precisa dell’Ateneo di alzare gli occhi e guardare lontano, e di farlo nel modo più sistematico e professionale possibile.

Unimi 2040 è un gruppo che si propone infatti di individuare i possibili scenari che riguardano la formazione, la ricerca e gli assetti di *governance* di un Ateneo quale sarà Unimi nei prossimi anni, a partire dai modi in cui prospettive analoghe vengono delineate da Università prestigiose simili alla nostra. L’individuazione di Università benchmark è resa agevole dall’appartenenza di Unimi, unico Ateneo italiano, alla LERU, la rete di 23 Università europee *research intensive* particolarmente dinamiche e prestigiose. I rapporti capillari che, grazie alla LERU, esistono con questi Atenei rendono più agevole discutere piani strategici, andando insieme verso una comune progettualità.

## 1.3 Internazionalizzazione

Il percorso di internazionalizzazione della cultura e della conoscenza rappresenta peraltro

uno dei pilastri del sistema educativo europeo in cui dobbiamo sempre più inserirci. L’Europa richiama le Università a svolgere il loro ruolo centrale nella formazione delle nuove generazioni, anche mediante l’istituzione di percorsi e strumenti educativi comuni in grado di formare gli studenti universitari (e non solo) su grandi tematiche che promuovano i valori e l’identità europea. Le nuove generazioni a cui si guarda saranno costituite da persone in grado di cooperare e comprendersi in un ambiente multiculturale e multilinguistico, creando una cultura comune tra i cittadini d’Europa. Con questa grande finalità è stato lanciato dalla Commissione Europea il progetto per edificare reti di conoscenza fra Università europee, rappresentando un modello integrato di formazione e ricerca in grado di superare le barriere ancora esistenti nella libera circolazione di studenti e docenti all’interno dell’Europa. La nostra Università ha aderito, nel gennaio 2019, a una grande rete di sei Università, coordinate da Paris Sorbonne, a cui partecipano anche le Università di Heidelberg, Copenhagen, Varsavia e Praga, in cui si sperimenteranno nuovi strumenti di didattica e di mobilità che possano rappresentare un modello di sviluppo del sistema educativo europeo. Il progetto, denominato 4EU+ Alliance è stato finanziato dalla Unione Europea: la sua progressiva implementazione è un ulteriore obiettivo strategico pluriennale della nostra Università.

## 1.4 Didattica

In una grande Università multidisciplinare, in un’ottica di ricerca costante della qualità, e di attenzione verso i suoi processi, gli scenari futuri dovranno quindi spaziare su molti aspetti, alcuni dei quali riguardano iniziative già in corso mentre per altri esistono solo indizi suscettibili di sviluppi anche molto differenti.

A titolo di esempio, per indicare sin da ora parti del Piano strategico che qui si introduce, gli scenari relativi alla formazione dovranno in prima istanza affrontare temi come quello della digitalizzazione o delle modalità più appropriate di valutazione della didattica. Va implementata, in estrema sintesi, sia la riflessione sia la costruzione di un nuovo rapporto tra formazione a distanza e in presenza. Questo lavoro dovrà essere compiuto prendendo in considerazione anche tendenze presenti altrove, quali ad esempio l’istituzione di centri di competenze dedicati che forniscono un supporto al personale accademico in merito alle metodologie didattiche (particolarmente diffusi in UK) o l’obbligo per i docenti di frequentare corsi ad hoc che li qualificano per quanto riguarda le competenze didattiche (come in Olanda), in particolare al momento dell’assunzione. Unimi dovrà inoltre contribuire a costruire una sorta di “area Europea della formazione” che focalizzi l’attenzione sui ritardi del nostro Paese rispetto al resto dell’UE, che riguardano non solo la scarsa fortuna di un canale di formazione terziaria professionalizzante (che spiega in larga misura fenomeni quali il basso numero di laureati e l’elevato tasso di abbandoni), ma anche il mancato impegno di governi e Università nella formazione e riqualificazione degli adulti. Sviluppare dunque master e corsi di perfezionamento è un obiettivo culturale e sociale che la nostra Università deve implementare molto più di quanto si sia fatto sino ad oggi.

Va inoltre prestata particolare attenzione, sempre per ribadire la necessaria centralità dello studente, ai problemi evidenti della didattica, dove le questioni critiche macroscopiche riguardano l’alto numero di abbandoni e la regolarità degli studi. Una attenzione particolare, compatibilmente con le risorse disponibili, verrà posta nel cercare di garantire la copertura di un numero maggiore di borse di studio. L’attrattività delle lauree magistrali, che peraltro risultano poco numerose rispetto agli Atenei comparabili, risulta migliorabile. A questo scopo andrà sviluppata nei prossimi mesi una riflessione sull’uso che viene operato del “numero programmato”, riflessione sino a oggi risultata carente. Da monitorare con attenzione anche il cosiddetto post-laurea: nel dottorato, che dovrebbe essere la punta di diamante di una Università *research intensive*, occorre aumentare la qualità dei dottorandi selezionati potenziando l’attrattività della nostra offerta; e nei master, che sono il termometro dei rapporti con il sistema economico e con il mondo del lavoro ad alta qualificazione, la quota di mercato di Unimi va ampiamente sviluppata. Per superare queste “emergenze”, sarà necessario migliorare la gestione amministrativa del post-laurea, ma soprattutto costruire un disegno strategico che lo inserisca nei progetti didattici dell’Ateneo. Allo stesso modo, va sviluppata la mobilità dei nostri

studenti (in particolare delle lauree magistrali e delle lauree a ciclo unico) verso l'estero, non solo per la reputazione internazionale dell'Ateneo, ma per la loro stessa imprescindibile formazione culturale.

Dal momento che l'Università non può essere uno scenario "statico", il confronto con la realtà deve condurre sia a un'interrogazione sulla strutturazione presente dei corsi di studio e delle modalità di accesso sia sulla progettazione delle nuove iniziative didattiche, che deve sorgere da una strategia, da un lavoro congiunto che coinvolga il Senato Accademico e prenda ispirazione dall'opera del Presidio di Qualità e del Nucleo di Valutazione, e non da estemporanee richieste "locali".

### 1.5 Ricerca

Le esigenze didattiche devono essere sempre in sintonia con quella della ricerca, anche perché è la ricerca, di base e finalizzata, a indicare le tendenze culturali e sociali delle comunità della conoscenza. Il Piano strategico deve qui individuare i problemi cercando progressive soluzioni: dall'esigenza di individuare modalità comparabili per valutare l'operato di comunità scientifiche che adottano pratiche e si basano su presupposti epistemologici profondamente differenti, a quella di incentivare fortemente gli approcci interdisciplinari ai problemi scientifici, facendo interagire in modo virtuoso le differenti comunità in cui si articola la ricerca accademica. Le intersezioni tra formazione e ricerca vedono al loro centro il dottorato di ricerca. Sembra appurato che, sul piano nazionale, sia in discussione una "riforma" delle norme che regolano la vita di questa attività. In attesa di comprendere come si svilupperà il percorso di revisione, Unimi intende riformare autonomamente la composizione dei collegi docenti, in modo da migliorare il posizionamento qualitativo dei nostri dottorati nel panorama nazionale. Al tempo stesso deve proseguire una riflessione sulle attività didattico-scientifiche che ne caratterizzano la vita, in modo da valorizzare in modo crescente le figure e le personalità scientifiche dei dottorandi. All'orizzonte dell'essenziale problema della formazione alla ricerca si stagliano ancora una volta questioni più ampie, su cui nei sistemi universitari più avanzati si è avviata la discussione e che pongono in gioco i modi per conciliare l'esigenza di un'elevata qualità scientifica media con quella di disporre di alcuni centri di eccellenza internazionale, capaci di attrarre i migliori talenti e di competere con successo per ottenere fondi e reputazione. Un'altra questione fondamentale sarà quella di far convivere la richiesta sempre più pressante di fornire "conoscenza utile" al sistema socio-economico in cui un Ateneo è inserito con l'esigenza di garantire una completa autonomia della ricerca. A tal fine è stata istituita, e sarà operativa nei primi mesi del 2020, una nuova direzione amministrativa dedicata al Trasferimento delle conoscenze. Va inoltre ricordato che l'Ateneo, in accordo con le strategie degli altri Atenei della LERU, ha intrapreso un percorso virtuoso per il sostegno della Scienza aperta e la sua inclusione nella quotidianità dei ricercatori, percorso che verrà portato avanti e incrementato nei prossimi anni, così come verranno incrementate le attività sulla *Research Integrity* a partire da un'ampia diffusione del codice etico e per l'integrità della ricerca approvato a gennaio 2019.

In ogni caso, per rafforzare la ricerca interna all'Ateneo, la sua già considerevole forza di innovazione tecnologica, e aumentarne visibilità e competitività a livello nazionale e sovranazionale, è necessario adottare nuove misure mirate a promuovere la sinergia e l'integrazione fra le numerose e diverse competenze presenti tra noi.

A tale scopo, verrà lanciato un call interno finalizzato a identificare, tra i problemi sociali, etici, ambientali e sanitari più pressanti del momento, un numero di "grandi sfide", alla soluzione delle quali la Statale vuole contribuire in modo determinante attraverso l'interazione e la creazione di network tra le sue diverse aree. Le proposte selezionate non rimarranno finalità esclusivamente interne, ma saranno portate all'attenzione dei competenti interlocutori scientifici, politici e sociali, allo scopo di attrarre consenso e dunque fondi e investimenti pubblici e privati da parte di tutti i portatori d'interesse coinvolti, stabilendo così le basi intellettuali per la risoluzione dei problemi.

### 1.6 Terza Missione e Politiche della Sanità

La Terza Missione, che qui si innesta, è ancora, ed è doveroso averne consapevolezza, un campo in via di precisa definizione, che comprende molti elementi non sempre omogenei. È dunque un orizzonte che Unimi deve costruire, sviluppare e imparare a valutare nel suo impatto pubblico: Trasferimento tecnologico, rapporti culturali con il territorio, implementazione di corsi di perfezionamento, specifici percorsi formativi (per esempio per l'insegnamento nelle scuole secondarie), iniziative culturali di particolare rilevanza sono senza dubbio missioni "tradizionali" dell'Università, che si devono meglio organizzare e comunicare. L'Università è uno spazio culturale, e dunque pubblico e sociale: trovare i modi per sottolineare tali aspetti significa stringere legami non soltanto tra Università e tessuto civile, ma anche con gli orizzonti della produzione, del lavoro, del volontariato, della divulgazione culturale, della sostenibilità, in generale della presenza sul territorio.

A tali missioni-che sono tra gli elementi caratterizzanti generali del presente Piano-va aggiunto lo scenario della Sanità, pur consapevoli che non si tratta in senso proprio di terza missione. Va infatti rilevato che Unimi è presente con i suoi docenti e ricercatori in gran parte delle grandi realtà sanitarie, pubbliche e private, della Regione Lombardia e che l'attività scientifica messa in atto contribuisce in modo essenziale al fatto che sei tra queste strutture siano IRCCS, rappresentando cioè l'eccellenza della Sanità regionale. Lo sviluppo scientifico di tale Sanità vede così nel nostro Ateneo un punto di riferimento, innovazione e sviluppo. Inoltre, i progetti assistenziali, pur non direttamente guidati dall'Università, hanno nei docenti e nei ricercatori di Unimi protagonisti quotidiani della gestione della salute pubblica. Progetti che, nelle varie sedi ospedaliere dove è presente Unimi, pongono l'Università in costante dialogo con la Regione per connettere in modo sempre più organico finalità scientifiche e funzione assistenziale. Un Ateneo come il nostro, che ha al suo interno una Facoltà medica cui afferiscono circa 600 tra docenti e ricercatori, ha così un ruolo sociale, scientifico e formativo di rilevanza assoluta, a partire dal quale si deve sviluppare una progettualità capace anche di rivedere la strutturazione interna dei corsi di medicina e delle lauree sanitarie, per adeguarle sempre più alle mutate caratteristiche della scienza medica. Va inoltre ricordato che è in corso un grande progetto per meglio organizzare la *International Medical School*, cioè il corso di Medicina e Chirurgia erogato integralmente in lingua inglese.

### 1.7 Il Governo dell'Università: Dipartimenti e Programmazione

Infine, gli assetti di *governance* degli Atenei hanno subito in tutta Europa negli ultimi trent'anni trasformazioni analoghe a quelle italiane, e che tuttavia qui sono state implementate in modi talora contraddittori. Ma, proprio in quei sistemi universitari che per primi hanno sperimentato un modello di *governance* diverso da quello tradizionale, ha cominciato a svilupparsi una riflessione di più ampio respiro, spesso non esente da forti autocritiche: il problema nodale è come contemperare l'esigenza di una gestione più efficiente e manageriale degli Atenei, che in tutta Europa ha portato a una verticalizzazione delle decisioni, con quella di sollecitare in modo capillare, come vorremmo, il contributo attivo di tutte le energie intellettuali presenti nelle Università. Un tema che sollecita varie domande, autentico centro di questo Piano strategico. In sintesi, un progetto strategico non può ignorare che un'Università al passo con i tempi non può essere guidata da un modello verticistico, pur prospettato dalla legge 240/2010. Gli organi di governo debbono senza dubbio operare in autonomia, ma il contatto continuo e costante con l'Ateneo deve essere proseguito, ripensando anche alle modalità con cui organizzare i processi decisionali, meglio coinvolgendo il corpo docente, il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario e gli studenti.

Un'autentica riorganizzazione delle strutture dell'Ateneo implica, in primo luogo, il conferimento di maggiore autonomia e responsabilità ai Dipartimenti, cercando contestualmente di conciliare l'indirizzo di trasferimento di maggiori livelli di autonomia con la necessità di mantenere le strategie indicate dagli Organi di Ateneo e quella di rispettare i vincoli normativi ed economici cui siamo sottoposti come Università pubblica, anche con analisi ponderate delle strade intraprese

da Atenei analoghi al nostro per ampiezza e struttura didattico-scientifica. Senza dubbio, per ogni livello di autonomia responsabile identificato, occorrono strumenti di indirizzo e controllo che la *governance* deve poter esercitare. Ciò significa anche, tuttavia, che il Piano strategico dell'Ateneo dovrà essere in sintonia con i Piani dipartimentali e con i loro specifici documenti programmatici: effettuare una sintesi costante, da monitorare con attenzione, è un compito prioritario dell'Ateneo.

Il Piano strategico è lo strumento fondamentale con il quale riflettere insieme sui nostri obiettivi rispetto al futuro e ai nostri interlocutori interni ed esterni, in modo da elaborare le basi conoscitive per una strategia condivisa sugli sviluppi di medio e lungo termine. Tale strategia impegnerà, secondo una tempistica che verrà definita dagli Organi di Governo, tutte le componenti dell'Ateneo. Si tratta di allineare organicamente l'azione delle singole parti affinché il Piano strategico diventi lo strumento per raccordare i Dipartimenti alla struttura centrale, in modo saldo e corretto, e non sia soltanto un impegno burocratico o un'espressione di una mera aggregazione di interessi mobili e contingenti; deve essere uno sforzo progettuale capace di elaborare una strategia condivisa sugli sviluppi futuri della nostra Università. In sintesi, una maggiore autonomia per i Dipartimenti, che si riferisca anche all'attribuzione e all'uso dei punti organici, e in ogni caso a più generali finalità di programmazione, può essere garantita nella forma che la legge definisce "vincolata": occorre cioè intervenire in sede regolamentare per valorizzare la progettualità e l'autonomia dei Dipartimenti, con il solo vincolo del rispetto delle direttive e linee guida generali impartite da *governance* e Amministrazione centrale. A questo fine, una specifica commissione ha elaborato, per la programmazione del fabbisogno del personale docente, un nuovo modello di algoritmo e un sistema di "vincoli", che sarà descritto in modo articolato in altra parte di questo Piano: deliberato dagli organi di Governo nel luglio del 2019, tale modello sarà sottoposto a una verifica rispetto alla sua validità a distanza di un anno, così come saranno valutati gli effetti del reclutamento in relazione alle motivazioni delle richieste di organico avanzate dai Dipartimenti. Si è peraltro avviato anche un gruppo di lavoro per la distribuzione delle risorse che, slegate dai punti organici, devono condurre a posizioni di assegnista e RTD/A, che sono per certi versi figure sovrapponibili. Tali figure, che risultano tra le meno "protette" nell'ambito del sistema universitario, sono anche quelle che svolgono un lavoro scientifico di straordinaria ampiezza. Sono dunque essenziali per la gestione e il futuro della ricerca. L'Università dovrà quindi mettere in atto le opportune misure per la valorizzazione di questi giovani studiosi, cercando di elaborare una programmazione delle risorse che renda più agevole il loro passaggio a forme di "strutturazione" accademica, che ne possano garantire il futuro valorizzandone il merito.

Il modello di autonomia "vincolata", che rende inattuabili giuridicamente le scelte organizzative dell'Ente, può essere applicato sia per la gestione delle risorse economiche sia per gli aspetti della didattica e la ricerca. In questi ultimi due ambiti esistono senz'altro margini per una maggiore flessibilità, che invece per il tema degli acquisti è di fatto ostacolata da una normativa di settore (contrattualistica pubblica - D.lgs 50/2016 e direttive ANAC) particolarmente rigorosa, anche in termini sanzionatori.

Allo scopo di incentivare l'autonomia dipartimentale, l'Ateneo deve ugualmente porsi nelle condizioni di fornire centralmente servizi efficienti e di qualità, di cui i Dipartimenti possano agevolmente usufruire: un servizio centrale capace di raggiungere gli obiettivi previsti comporta infatti, per la struttura dipartimentale, un risparmio non solo di spesa, ma anche di adempimenti procedurali particolarmente macchinosi (CIG, CUP, DURC, DUVRI, obblighi ANAC sono il "tormento" di qualsiasi Responsabile amministrativo di Dipartimento). A questo fine costante attenzione deve essere riservata ad avere strutture centrali adeguate alla crescente complessità amministrativa e programmatica.

## 1.8 Domande per il futuro

Un grande Ateneo come il nostro deve essere pienamente consapevole che il compito dell'Università non è vivere il rapporto con il territorio nella dimensione esclusiva dell'"evento". Al contrario, si deve dare sempre maggior rilievo alle attività di responsabilità sociale, di

cooperazione internazionale, di iniziativa culturale continuativa, di parità di diritti, di campus sostenibile, in modo da rendere Unimi un punto di riferimento costante. Accanto alle due dimensioni fondamentali della Ricerca e della Didattica, il nostro Ateneo dovrà dunque impegnarsi a ripensare e a sviluppare ulteriormente, in maniera sinergica e integrata, tutte le azioni di Terza Missione nei confronti della società.

Le questioni relative alla Formazione, alla Ricerca e alla Terza Missione non devono quindi, come dimostra il gruppo Unimi 2040, essere considerate come preoccupazioni contingenti: i problemi della quotidianità si risolvono in una direzione qualitativa solo se vengono inseriti in una visione più generale, in modo tale che il Piano strategico non sia una fotografia statica, bensì un lavoro *in progress*, condiviso con l'intera comunità di Unimi, con gli altri Atenei del territorio, con la nostra Città e la Regione, ricavandone ulteriori spunti e suggerimenti e contribuendo a creare un linguaggio e una visione comuni, che in prospettiva potrebbe anche condurre a virtuose e funzionali federazioni di Università. Si sta parlando qui di un modo condiviso di guardare al futuro, che non può e non deve annullare i diversi punti di vista ma che, conformemente al metodo scientifico, deve costringerli a confrontarsi e a cercare conferme empiriche. L'Università, anche se a volte lo si dimentica, non è un partito politico, e neppure una palestra dove è bello confrontarsi solo con chi è amico o affine. L'Università è tale - *universitas* - soprattutto perché deve dialogare con la differenza, la varietà, il dissidio, con tutte le componenti che la costituiscono e che insieme permettono di farla avanzare, ciascuna essenziale per la vita comune, qualunque sia la sua funzione. A partire da queste consapevolezza, si deve lavorare non per un'artefatta sintesi, per una soluzione conciliatrice, bensì per mettere in atto sempre di nuovo un dialogo consapevole del valore epistemologico delle differenze, capace di far parlare coscienze diverse.

La formulazione di scenari possibili sul futuro della *governance* universitaria, come già si è accennato, segnalandone la centralità, non deve essere dettata da visioni aprioristiche, ma dalla consapevolezza dei vantaggi e degli svantaggi che ogni scenario porta con sé. Un'analisi storica dimostrerebbe quanto si siano modificate le strutture dell'Università negli ultimi trent'anni, se non altro perché il modello tradizionale di *governance* non poteva reggere di fronte alla massificazione degli accessi, alla diminuzione delle risorse pubbliche, alla crescente richiesta posta alle Università di svolgere nuove funzioni per l'economia e la società. Tutte queste tendenze richiedono oggi di operare delle scelte selettive, spingendo ciascun Ateneo a individuare il proprio posizionamento strategico e a perseguirlo con coerenza.

Senza certo aderire a un modello aziendalistico, si tratta dunque, nei prossimi anni, di sperimentare modelli nuovi. L'obiettivo è quello di costruire degli scenari di cambiamento condiviso della *governance*, prendendo atto dei problemi del modello aziendalistico ma anche non negando la crisi perenne in cui vive il modello tradizionale di governo degli Atenei, che spinge a modificare soluzioni sul piano della gestione della qualità, della performance, della programmazione e dell'organizzazione.

Un metodo utile per perseguire questo obiettivo può essere quello di cercare risposte condivise ad alcuni "dilemmi" oggettivi della gestione dell'Università, partendo dal presupposto che un *trade-off* è inevitabile, cioè che nessuna soluzione presenta soltanto vantaggi e nessun costo, e che si tratta quindi di riuscire a massimizzare i primi e minimizzare i secondi. Il modello aziendale di *governance*, a cui si sono ispirate in diversa misura le riforme europee dell'Università degli ultimi trent'anni, assume che le decisioni debbano essere prese non dai rappresentanti di coloro che da queste decisioni riceveranno vantaggi o svantaggi (gli accademici), ma da persone che rappresentino interessi più generali della società, che finanzia l'Università e che vuole quindi garantirsi di ottenerne il massimo dei benefici. Si tratta invece di cercare mediazioni nuove, che tengano vivi gli sguardi sulla società senza tuttavia rinunciare al dialogo interno, consapevoli che solo situazioni che maturino nel confronto tra le componenti universitarie potranno arricchire non solo lo spessore sociale e culturale, ma anche la capacità di incidere su politiche esterne che troppo spesso sembrano ignorare le spinte di innovazione che dall'Università provengono. Il presente Piano apre dunque a domande che non vogliono essere retoriche: come contemperare la richiesta di una gestione efficiente e manageriale degli Atenei con quella di avvalersi del contributo attivo di tutte le energie intellettuali presenti al loro interno? Come conciliare l'esigenza di organi di governo ristretti composti anche (e in molti Paesi in prevalenza) da esterni per operare scelte di sviluppo selettive e non spartitorie, con quella di basare queste scelte

sulle conoscenze diffuse all'interno di un Ateneo? Inoltre, a questo dilemma centrale se ne legano altri non meno importanti. Come far sì che alcuni obiettivi collettivi/nazionali vengano perseguiti e raggiunti senza per questo intaccare l'autonomia istituzionale dei singoli Atenei? Come disegnare la figura dei capi delle strutture interne (Direttori di Dipartimento o altro) in modo che non si limitino a trasmettere al vertice dell'Ateneo le domande dei colleghi che rappresentano ma si facciano anche carico del processo inverso, cioè che si adoperino per mettere efficacemente in pratica nella propria struttura le decisioni prese al vertice? Ancora, come contemperare l'esigenza di centralizzazione del personale amministrativo per ottenere economie di scala con quella di farlo partecipare ai processi (Didattica, Ricerca, Terza Missione) nelle strutture in cui si svolgono? E come conciliare l'esigenza di semplificazione delle strutture (solo apparentemente risolta in Italia con l'abolizione delle Facoltà) con quella del coordinamento di una didattica sempre più interdisciplinare e quindi complessa? Infine, come contemperare l'esigenza di autonomia e discrezionalità propria dell'attività accademica con una gestione tecnica e amministrativa adeguata a istituzioni di grande dimensione e complessità operanti nell'ambito della pubblica amministrazione?

Queste domande, come si è anticipato, non sono "retoriche", ma implicano la necessità, nei prossimi anni, di una serie di risposte articolate e coerenti, che passino in primo luogo attraverso una modifica statutaria (peraltro già avviata), ma che, al tempo stesso, siano anche stimolo per riflettere sulle funzioni che l'Università svolge al proprio interno e nelle realtà sociopolitiche e culturali in cui opera. È inoltre necessario, sempre perché le domande presentate non siano soltanto un pur utile esercizio riflessivo, mettere in atto una profonda riorganizzazione della struttura amministrativa, che potrà completarsi in circa due anni con attenzione a promuovere la comprensione e il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati. Entrambe le prospettive - sperimentazione di nuovi modelli statutori e riorganizzazione amministrativa - sono parte integrante e costitutiva del presente Piano strategico. Si è infatti convinti che gli scenari futuri della *governance* universitaria dipenderanno in primo luogo dal grado di efficacia, di coerenza e di condivisione delle risposte che verranno date ai dilemmi indicati. Tali possibili risposte, consapevoli di vantaggi e svantaggi, contraddizioni, contrasti e mediazioni che ciascuna di esse porta con sé, sono un orizzonte condiviso che con il presente Piano si intende avviare, coinvolgendo tutte le componenti dell'Ateneo.

Il Piano strategico nasce, in definitiva e in sintesi, per iniziare un confronto su questi scenari. Un confronto avviato da più di un anno, che il Piano accoglie e sviluppa, nella consapevolezza che il suo lavoro, come già si è affermato, non è chiuso e concluso, bensì costruisce un progetto sempre aperto, che verrà costantemente aggiornato e sarà a disposizione di tutti sul portale di Ateneo.





## 2.

### Un percorso condiviso

#### 2.1 Genesi del Piano strategico

Il Piano strategico nasce da esigenze concrete, che si chiarificano ripercorrendone velocemente la genesi.

Il Piano prende le mosse da uno specifico Documento, presentato all'Ateneo dal Rettore il primo giorno del suo mandato, 1° ottobre 2018. L'articolo 25 dello Statuto chiede al Rettore, anche tenuto conto delle proposte e dei pareri del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione, di elaborare un documento programmatico e di sviluppo nel quale siano indicati sinteticamente gli indirizzi e gli obiettivi generali di medio e lungo termine che orientino le scelte e le priorità di intervento nei diversi settori di attività. Il documento nella sua prima formulazione è stato discusso nei mesi di novembre e dicembre 2018 e gennaio 2019 con l'intero Ateneo. Si sono infatti incontrati tutti i 33 Dipartimenti dell'Ateneo (nella loro composizione allargata) e tutto il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario. Tenuto conto di tutte le osservazioni e richieste, le linee programmatiche sono state integrate con le osservazioni degli Organi di Governo, Senato e CdA, e quindi sottoposte al loro voto nel mese di febbraio 2019. Le linee contenute nel documento programmatico sono il tessuto di avvio del Piano strategico e costituiscono un elemento di riferimento per le attività di valutazione e di controllo dell'Ateneo e ai fini della applicazione delle disposizioni sulla programmazione triennale. A conclusione delle visite nei Dipartimenti, nel mese di dicembre 2018, si è originato un documento di sintesi, a partire dal quale si è poi elaborato il documento sulla qualità. Nel gennaio del 2019 si è infine ascoltato il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario che non afferisce ai Dipartimenti. In questo quadro si è sempre premesso che il Rettore è chiamato ad assicurare il raccordo tra gli Organi centrali di governo dell'Ateneo e a vigilare sul funzionamento delle strutture e dei servizi dell'Università impartendo direttive - nell'ambito dei poteri conferitigli dalla legge - per la corretta applicazione delle norme di legge, dello Statuto e dei Regolamenti, per l'efficiente funzionamento delle strutture e dei servizi e per la determinazione delle relative responsabilità. Per adempiere a questi compiti statutari è tuttavia necessario, come già si è rilevato, dialogare con tutte le componenti della comunità accademica e della società della conoscenza. Si ritiene pertanto indispensabile perseguire un articolato lavoro di squadra, da parte della *governance*, in virtù del quale le deleghe attribuite, trovando nel Rettore eletto da tutta la comunità universitaria un punto di sintesi, risultino chiare nelle loro finalità operative, assicurando un costante dialogo a tutti i livelli, nella convinzione che efficienza e pluralità siano sinonimi. A tal fine, il presente Piano vede l'attiva collaborazione dei singoli Prorettori delegati.

In una struttura complessa come Unimi non si danno competenze che non abbiano la necessità di discutere e di relazionarsi. È dunque necessario in via generale rendere i processi decisionali più fluidi, chiari e condivisi, per operare tutti al meglio e per confrontarsi con i grandi Atenei nazionali e internazionali. È inoltre indispensabile dotarsi di un chiaro apparato di regole: la situazione rilevata nell'ottobre del 2018 relativa alla impalcatura regolamentare interna era senza dubbio gravemente deficitaria. Per tale motivo nei mesi scorsi è stata integrata, nella consapevolezza che le mancanze erano tali da rendere necessaria una progressiva attenzione a questo aspetto, essenziale non solo sul piano formale.

Va inoltre segnalato che le linee programmatiche sono state oggetto di confronto con numerosi esponenti del mondo dell'industria, del commercio, di fondazioni di ricerca pubbliche e private, di organizzazioni sociali, di Sanità, Regione, Comune e, ovviamente, MIUR. Tali relazioni sono peraltro costanti, quasi sempre indispensabili, e sono di continuo stimolo per lo sviluppo di Unimi.

La visita di Accreditamento periodico di Anvur nell'ottobre del 2020 è senza dubbio ulteriore stimolo per completare il quadro documentale, ma è soprattutto l'avvio consapevole di un percorso qualitativo finalizzato a incrementare e condividere collettivamente nuove visioni sulla formazione e sulla ricerca universitaria, supportando gli organi istituzionali nella redazione dei piani strategici.

## 2.2 Gli obiettivi

Nel presente Piano strategico troveranno dunque posto essenziale, come già accennato, alcuni specifici obiettivi, che corrispondono poi alle "missioni" che notoriamente l'Università deve sviluppare. Gli obiettivi generali, che si sono già sommariamente descritti, andranno costruiti attraverso azioni e finalità specifiche, che rispondano a esigenze della comunità universitaria e che, al tempo stesso, sappiano guardare al di là di essa. Attraverso tali azioni e finalità corrono tematiche "trasversali", che riguardano tutte le aree di interesse del Piano strategico. Se ne segnalano due di fondamentale importanza, sulle quali l'Ateneo già sta investendo in risorse e progetti: l'innovazione informatica, che si riferisce sia alla sperimentazione di nuove forme di didattica sia alla semplificazione amministrativa; i grandi temi della legalità, dell'anticorruzione e della trasparenza, che devono riguardare tutti gli ambiti di un lavoro di un'istituzione pubblica, disegnandone dall'interno struttura e finalità. Ci sono tanti modi per intendere la "legalità": il nostro Ateneo da sempre si distingue per le iniziative scientifiche, non solo giuridiche, ma anche sociologiche, storiche, filosofiche su questa tematica e per la didattica, con numerosi corsi specificamente rivolti a questo tema. Si vorrebbe tuttavia mettere in atto una serie di azioni finalizzate a mostrare a tutte le componenti universitarie che il rispetto delle regole e la trasparenza nel proprio operare non sono soltanto un dovere, bensì uno degli aspetti fondamentali di appartenenza alla comunità.

Gli scenari che il Piano strategico articola, e soprattutto questi ultimi, sottolineano quindi che esso non è, e non può essere, un documento autoreferenziale. Se, come si è osservato, prende le mosse dalle linee programmatiche del Rettore, così come sono state riviste dal pubblico confronto, non deve essere "letto" in un contesto soltanto, dal momento che la sua genesi raccoglie in sé esperienze e suggerimenti che nascono da altri documenti che sono stati prodotti in questi mesi, frutto di un lavoro collettivo degli Organi e dell'Amministrazione universitaria. Non si tratta solo di rispettare - e questo non sempre in passato è stato fatto in Unimi - delle scadenze formali, ma di trarre da esse, e da ciò che producono in termini di pagina scritta, indicazioni per il futuro. In particolare, si ritiene che il presente progetto strategico debba essere in sintonia con il Piano integrato della Performance, che verrà approvato entro gennaio 2020, cioè con il documento programmatico di prospettiva triennale che sviluppa, in chiave sistemica, la pianificazione delle attività amministrative e tecniche relativamente a performance, anticorruzione e trasparenza. Tale piano, che prospetta sul piano concettuale e operativo molti tra gli obiettivi che sono al centro del Piano strategico, oltre a tenere in conto quanto richiesto da Anvur, sarà elaborato in sintonia con le raccomandazioni del Nucleo di Valutazione (NdV). I documenti stessi che il NdV, nella sua funzione "terza", elabora, proponendoli all'Ateneo, devono essere una linea essenziale per il progetto di Unimi. La "presa in carico" dei rilievi posti all'Ateneo da parte del NdV è un momento di costante riferimento, e lo sarà in futuro, per questo Piano.

## 2.3 Le Politiche della Qualità

Allo stesso modo va ribadito, dal momento che è il filo conduttore dell'intero discorso, che l'autentico punto di partenza di un Piano strategico nasce da un'esigenza di "Qualità". Il Documento sulle Politiche della Qualità è infatti lo strumento di realizzazione del Piano

strategico. Il problema della Qualità, come si è ribadito introducendo quel documento, non è astratto, anche se può venire coniugato in molti modi, analizzando le disposizioni, le capacità e le debolezze che insorgono intorno a processi. Si deve essere consapevoli che la qualità - e il sistema che intorno a essa è possibile costruire - non può ignorare le circostanze, ovvero il contesto più generale in cui l'Università si muove nel quadro di una specifica situazione nazionale e internazionale. Se, per esempio, in Germania si spendono per studente, da parte pubblica, circa 15.000 euro all'anno, e si considera che invece in Italia sono soltanto 5.000, non possiamo non tener conto che, in termini di "servizi", il quadro non potrà essere concorrenziale, pur nel contesto di sistemi universitari avanzati, legati a Paesi che sono rilevanti potenze economiche. Tuttavia, e pur con tale premessa, le Politiche della Qualità sono essenziali perché implicano una riflessione non superficiale su dove, e come, utilizzare le risorse, costituendo in tal modo il legame progettuale con i bilanci di previsione, bilanci che pure non possono andare disgiunti da un Piano strategico, e che ne sono quasi la concretizzazione operativa. Proprio sul piano operativo, il Piano strategico ha quindi come sua primaria missione, che tutte le racchiude, porre al centro del proprio sviluppo il tema della Qualità, trasversale a tutte le dimensioni dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione, ma anche Programmazione e reclutamento. Servizi amministrativi e progetto per la gestione e il recupero degli spazi), un tema sul quale il "sistema Università" nel suo complesso è sempre più sollecitato a livello nazionale e internazionale come sua stessa strategia di gestione. Lavorare in Qualità - definendo in maniera condivisa i propri obiettivi, le azioni per realizzarli e le modalità con cui monitorare e valutare i risultati raggiunti - permetterà ai Dipartimenti e all'Ateneo di crescere in un'ottica di miglioramento continuo. Ciò può nascere soltanto nel quadro di un Piano strategico, che indichi dove investire e con quali prospettive. Bisogna tuttavia comprendere che se gli obiettivi che saranno di seguito elencati potranno essere centrati nel prossimo triennio ciò accadrà in un contesto non facile e non totalmente nel dominio dell'Università medesima: le previsioni sulle risorse che potranno essere acquisite dal sistema universitario - in termini generali e di specifica programmazione - risulteranno sempre incerte, dipendendo annualmente, come è noto, dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e dalle sue variazioni.

In un quadro di sostanziale assenza di certezze dal punto di vista del finanziamento del sistema universitario nel nostro Paese, un Ateneo deve tuttavia porsi obiettivi prioritari, cercando di implementare i suoi percorsi di qualità. Se le risorse devono essere comunque in gran parte riservate al "mantenimento" - sia in relazione alle spese per il personale sia a quelle relative ai servizi e alla cura delle strutture per la salvaguardia di livelli di accettabilità - ciò non significa che non si possano prospettare posizioni innovative o di perfezionamento qualitativo di iniziative già in atto. Sulla base del Piano integrato della Performance e del Documento sulle politiche della qualità è stato infatti anche avviato un progetto generale di ristrutturazione amministrativa di Unimi, progetto che è pure parte integrante, e non solo prodromica, del Piano strategico. In sintesi, i principi adottati nel Documento sulle Politiche di Qualità, le azioni messe in atto per il Reclutamento, i Documenti di bilancio, il Piano delle Performance, il Piano Triennale dell'Edilizia, la Programmazione triennale, la riprogettazione della organizzazione amministrativa sono passaggi essenziali per indicare "come" Unimi vuole raggiungere gli obiettivi che questo Piano si prefigge. La Programmazione triennale, in particolare, ha un ruolo rilevante e dovrà essere definita a partire dal Piano strategico e dai documenti di programmazione economica, con evidenza centrale in un momento in cui Unimi si prepara a grandi impegni finanziari e progettuali.



# 3.

## Scenari possibili

### 3.1 Strategie

I fini, come si è osservato, devono possedere un metodo per potersi realizzare: il Piano strategico rappresenta un lavoro progressivo che deriva da un percorso documentale in cui delineare problemi e soluzioni. Esso ha l'utilità di mostrare, sia al proprio interno sia all'esterno, quel che un'importante Università, consapevole di essere un grande punto di riferimento scientifico, didattico, culturale, sociale e politico, può costruire nei prossimi anni, riflettendo sul suo passato e rilevandone i punti di forza e di debolezza, ma anche guardando a un futuro che non può non contribuire a progettare. Un Piano strategico non può dunque non possedere una "visione" generale anche su ciò che è il sistema universitario nel suo complesso, in un quadro non sempre chiaro e confortante, spesso incerto tra grandi questioni irrisolte (dalla valutazione alle procedure concorsuali) e problemi di programmazione e sopravvivenza.

Di conseguenza, il presente Piano strategico descriverà i singoli scenari che, a partire dalle linee programmatiche, e per ogni singolo punto, l'Università di Milano dovrà affrontare nei prossimi anni. Ma perché il significato di un percorso strategico sia credibile e perché possa operare in un contesto di Qualità, perseguendola e concretizzandola, esso deve inserirsi in una "idea" di Università: non un "sogno" o una fantasticheria, bensì un progetto ideale che diventi "utopia" nel senso indicato dal filosofo Ernst Bloch, cioè una visione del futuro radicata nella concreta realtà del presente, esplorandone le possibilità.

L'Università italiana può competere nello scenario internazionale soltanto avendo coscienza delle proprie carenze, consapevole per esempio che, in un sistema concorsuale dove il contenzioso è sempre più alto, apportare alcune modifiche che meglio regolamentino l'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN) e la funzione dei settori scientifico-disciplinari potrebbe modificare le prospettive, accrescendo la virtuosità del sistema, la trasparenza dei processi e il peso del merito. Dal canto suo Unimi monitora con attenzione le proprie procedure valutative, seguendo con attenzione le osservazioni dei candidati e operando attraverso tutti i metodi che la legge consente per garantire che i concorsi siano espletati nella più assoluta trasparenza. Non va inoltre dimenticato che un'Università che produce ricerca e didattica di qualità deve contemperare a una duplice funzione, ovvero sia valorizzare le forze interne, che hanno contribuito in modo essenziale alla crescita dell'Ateneo sia guardare a chi, giovane e meno giovane, è in grado di portare, provenendo da altre esperienze, nuove prospettive di crescita. I "Piani straordinari" governativi per RTD/B, che si sono succeduti negli ultimi anni, stanno cambiando il volto dell'Università, ringiovanendone il corpo docente. Si tratta quindi, ancora una volta, di trovare i modi per valorizzare sia i giovani (dottorandi, assegnisti, ricercatori a tempo determinato), sia le altre fasce di ricercatori e docenti che hanno acquisito essenziali meriti nelle aule e nei laboratori. L'Università è un coro che deve cantare a più voci, ciascuna delle quali ha diritto a rispetto e attenzione. L'attenzione che è stata e sarà riservata al reclutamento deve quindi riflettere le linee generali che il Piano strategico persegue: il merito, la ricerca della qualità, lo sforzo progettuale, il tentativo di darsi un apparato di regole chiaro, trasparente e condiviso deve sempre confrontarsi con la propria storia, con ciò che la tradizione ha sedimentato, che è parte del nostro patrimonio, che va rivitalizzato e non certo abbandonato.

Si tratta, ancora una volta, di non costruire mitologie, ma di guardare al sistema universitario come a una realtà capace di legare - come vuole la sua stessa storia - le dimensioni del tempo secondo uno sviluppo che deve essere in grado di darsi una strategia a breve, medio e lungo termine, in cui gli obiettivi programmatici si articolino secondo passaggi che non cedano alle sirene di facili e contingenti "soluzioni".

Strategia è infatti anche capacità, come scriveva Sigfried Kracauer negli anni Trenta del Novecento, di mettere in discussione «le forze mitiche, intorno e dentro di noi», cioè le rappresentazioni consolidate e stabili della vita umana che fanno apparire ciò che è storico e contingente come naturale e imm modificabile. Vi sono sistemi di segni consolidati che rischiano tuttavia di dare avvio a manipolazioni ideologiche. L'Università è un sistema che viene valutato, ma che al tempo stesso fa della valutazione la propria missione e il proprio progetto. Se non si prende coscienza che tali meccanismi sono "costruiti", e dunque non sono eterni, le procedure imposte dalla valutazione rischiano di trasformarsi in una totalità inestricabile di senso e forma. È allora evidente che la strada in cui si deve operare è opposta: bisogna distinguere nettamente il senso dalla forma, essere quindi in grado di vedere la deformazione che l'una fa subire all'altra.

### 3.2 Valutazione

Se è evidente che un'Università va valutata - e che lo stesso Piano strategico è uno strumento di tale valutazione - i processi che ne portano a compimento le finalità vanno interrogati, e messi in atto, evitando atteggiamenti ideologici, che cancellino i problemi in preconstituiti "vestiti di idee", in sistemi semiologici astratti. È forse esercizio ancora più difficile del valutare stesso. Ed è esercizio che deve coinvolgere tutti gli attori del processo, evitando di mitologizzare o colpevolizzare realtà ormai acquisite, come se bastasse rigettare la legge Gelmini, votata a conclusione del 2010, e l'istituzione dell'Anvur, che risale, pur inattuata per anni, al 2006 per risolvere magicamente tutti i problemi.

Nessun documento avrà il valore di un farmaco. Vi sarà sempre qualcuno che lo riterrà velenoso, e risponderà con un altro documento, considerando che in un'Università le culture si intersecano, senza che sia possibile trovare sintesi che convincano la totalità dei suoi attori. Cercare quindi gli ancora vivi punti comuni, le dinamiche che qui si instaurano nel rapporto tra diacronia e sincronia, può essere un importante lavoro preliminare, se non altro per analizzare i differenti impatti "sociali" che i variegati risultati che l'Università ottiene possono avere, anche nella progressiva costruzione di realtà culturali complesse, dove il singolo contributo può essere compreso solo nell'insieme e nel tempo, all'interno cioè di dinamiche che un processo "veloce" come la valutazione tende a non considerare, vanificando di conseguenza lo specifico significato storico delle scienze. Di fronte a questa potenziale dicotomia - valutazione da svolgersi sul piano storico e diacronico e necessità di avere risultati contingenti, che servano a una valutazione con scopi immediati - le responsabilità degli errori, le criticità emerse, i litigi infiniti non sono soltanto conseguenze di un sistema mal congegnato o di leggi e delle loro ideologie. Derivano piuttosto da una più generale crisi di identità in cui si dibatte l'Università, crisi intorno alla quale bisogna riflettere, a partire, come si è detto, dai sistemi che regolano al suo interno il governo e la progettazione di Ricerca, Didattica e Terza Missione. Va considerato che l'Università è cambiata non per un processo di involuzione autoreferenziale, ma in quanto è mutata la società, così come sono stati rivoluzionati i sistemi comunicativi e quelli stessi di trasmissione del sapere. La rete, l'*Operi Access*, per esempio, hanno cambiato il modo di "fare ricerca" e didattica prima che Anvur innestasse le sue dinamiche valutative: se la costruzione del sapere cambia progressivamente le sue strutture, spesso enfatizzando le differenze disciplinari, bisogna invece cercare di definire una base condivisa dei saperi, se non altro per evitarli come serie di eccezioni invalutabili, accettando la complessità dei giochi linguistici implicati, come possibilità di costruire, come direbbe Wittgenstein, nuove "forme di vita".

Ipotizzare una valutazione ex-post, curare che le singole sedi mettano in atto processi chiari, trasparenti e testati, modelli argomentati, documentati, confrontabili, istituiscano osservatori della ricerca, efficienti Presidi di Qualità, Nuclei di Valutazione altamente operativi, e siano così soggetti di proposta e non referenti passivi o polemici, permette di porre le basi per una valutazione che rispecchi più fedelmente il lavoro dei singoli all'interno delle strutture di cui sono parte, con giudizi non astratti, bensì connessi agli obiettivi che sono stati posti, sulla ricerca come sulla didattica.

Un'analisi ponderata dei "prodotti", del loro impatto culturale e sociale, delle differenti tipologie, indagini in loco, valutazioni tra pari: sono processi che implicano tempi non brevi e la capacità di mettere a confronto modelli diversi, che non si limitino al dato numerico dell'*Impact Factor*

o alla misurazione delle citazioni. Provare senza punire, provare seguendo modelli diversi, pur con obiettivi comuni, testando i risultati e le circostanze, significherebbe usare senza violenza la valutazione, costruire modelli complessi per realtà complesse e variegate. Uscire dagli schemi ideologici e proporre, mettendoli in atto, modelli valutativi che tengono conto della specificità di ciò che va valutato è forse una strada, un modo per interrogare i processi senza pretendere risposte immediate. E, nel frattempo, lavorare in sintonia, in polemica, anche aspra, ma civile e non ideologica, con coloro che, per legge, hanno necessità di riscontri immediati. Diacronia e sincronia hanno un diverso rapporto, ovviamente, con il tempo: ma il tempo è la base comune, il medesimo piano su cui dialogare.

Non esistono soluzioni miracolistiche né un Piano strategico è certo in grado di proporre: c'è invece un dibattito internazionale che va seguito, considerando che tale dibattito mette in campo soluzioni plurime, mai impositive. Valutare la qualità della ricerca e della didattica non significa decretarne il "valore": non sempre un percorso valutativo termina in un'assiologia. Con la valutazione, dunque, non siamo all'interno di un percorso assoluto e metafisico, in cui sono in questione i valori ultimi e supremi, ma di una serie di azioni sperimentali che valutano in prima istanza le circostanze sulla base delle quali si può instaurare un valore, ponendo i giudizi all'interno di un quadro storico-sociale loro proprio. Nelle scienze umane, per esempio, la valutazione giudica un impatto "sociale" contingente, non il senso storico del valore di una ricerca o di un suo prodotto. Ma ciò significa che quella che i filosofi chiamano "assiologia" non conosce una sola scala, che si concretizza in monumentali "esercizi", che trasformano in valore una valutazione contingente e spesso occasionale, bensì vive di percorsi stratificati: e la valutazione della ricerca si riferisce soltanto a un gradino di tale scala, cioè a un valore che abbia una ricaduta immediata in uno specifico contesto socio-culturale. Si tratta allora di valutare "bene" questo gradino, ma avendo precisa coscienza di ciò che esso è. Un passaggio, appunto, non un mito. Come un passaggio è questo Piano strategico.

La valutazione, in conclusione, non è un'ontologia, o una mitologia, e dunque non può mai avere lo scopo di costituire una domanda fondamentale sull'essere della Ricerca, della Didattica e della Terza Missione. Questo è l'equivoco che paradossalmente spesso unisce valutatori e valutati, forse non sempre consapevoli che non siamo di fronte a un sistema chiuso con significati profondi, emergenti o nascosti, bensì a una "genesì di senso" di cui bisogna descrivere le specifiche processualità, che non definiscono l'essere "eterno" delle cose, bensì soltanto un modo per guardarle, con i suoi precisi limiti e confini. Il percorso della valutazione, o dell'autovalutazione stessa come un Piano strategico in definitiva è o vorrebbe essere, non può mai essere autoreferenziale, posto in un mondo di enti chiusi che lo allontana dall'esperienza soggettiva e intersoggettiva della ricerca, come sempre più appare a chi la ricerca effettivamente svolge. La necessità attuale è dunque quella, poco battagliera, ma forse utile, di trovare mediazioni condivise, di uscire dai luoghi comuni e dai sistemi eternizzati. Ma tali mediazioni hanno bisogno, prima di venire attivate, di una reale sperimentazione, che può anche rendere necessaria una "neutralizzazione" dei processi in atto, che possa anche implicare fasi transitorie meramente quantitative, non sempre meno valide di costosi esercizi autoreferenziali. Se si ritiene invece la valutazione solo un veloce processo tecnico, e le visite in loco un test da giudicare con parametri preconstituiti, non attento a quel che viene valutato, secondo un approccio "scientifico", non potrà svilupparsi un'autentica discussione sui suoi modi e sulle sue finalità. Modi e finalità che potranno realizzarsi solo cogliendone gli aspetti "intersoggettivi" e "comunitari", considerando la valutazione come un'esperienza "comune" dove viene fatto agire un "discorso" - un *logos* non poi così distante da quello che vediamo all'opera nelle ultime pagine del *Sofista* platonico - che nel descrivere le qualità della cose riveli al tempo stesso la "comunanza" sociale che sta a base di tutti i processi intersoggettivi. Valutare non è una pratica tecnica, tantomeno quantitativa, bensì un'opera per "far proprio" un prodotto di ricerca o un percorso didattico. La valutazione non può cadere né nell'ovvietà naturalistica di un'evidenza immediata estranea a una genesì costitutiva, né nella mascheratura di una perdita di senso delle concrete comunità di ricerca di fronte alla volontà o al sistema delle cose, al falso sapere che si presenta come rinuncia al sapere nell'elogio dell'elenco e del fatto. Prendendo atto dei suoi fallimenti impositivi, si esca allora dall'idea mitologica dell'ineluttabile e si abbia il coraggio di guardare ai modi della nostra ricerca scientifica, ai suoi tempi, ai suoi contenuti, ai suoi tormenti identitari, presentando modelli che permettano di reimpostare il lavoro su basi nuove.

# 4.

## Conclusione

È certo difficile, in conclusione, determinare, per un Ateneo multidisciplinare, una strategia unitaria: l'unica possibile deriva da un approccio che cerchi di trasformare obiettivi specifici in scopi comuni, ritenendo la differenza un punto di forza purché coniugata secondo principi condivisi guidati da un'unica ispirazione, senza enfasi e senza ambizioni superiori alle forze. Proprio per tali motivi va ribadito in chiusura che sarà necessario dotarsi di momenti sistematici di verifica e aggiornamento degli obiettivi contenuti nel Piano strategico. Il tutto per rendere il Piano un documento vivo, capace di apprendere dalle difficoltà che il processo di pianificazione strategica necessariamente incontra.

In un recente volume di Giorgio Donna (*L'Università che crea valore pubblico. Modello di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli atenei italiani*, Bologna, il Mulino, 2018, pp. 123-158) si sottolineano alcune sfide strategiche su cui l'Università italiana dovrebbe portare la sua attenzione. Sfida, dunque, è la parola chiave, da accogliere senza enfasi alcuna, ma solo come tentativo di costruire i propri obiettivi secondo un concreto modello strategico. Va allora ribadito, concludendo, che un'Università che tenti di essere innovativa, in contesti non sempre facili, deve perseguire e monitorare gli strumenti che garantiscano il diritto allo studio, i percorsi formativi degli studenti, l'interdisciplinarietà delle scienze come autentica sfida per il futuro, un progetto di offerta didattica che compensi il rapporto tra percorsi triennali e magistrali, una maggiore internazionalizzazione capace sia di instaurare rapporti con Università europee sia di attrarre studenti sia di favorirne la mobilità. Sviluppare le piattaforme tecnologiche per una sempre più spiccata condivisione della ricerca, cercare l'eccellenza attraverso percorsi assunzionali mirati a sostenere il reclutamento, instaurare collaborazioni con altri Atenei nazionali in particolare del proprio territorio e con il mondo della Sanità, promuovere l'apertura e la condivisione dei risultati non solo con gli altri scienziati ma con la società intera, sono finalità che Unimi deve progettare, cercando al tempo stesso di comunicare, al proprio interno e fuori di sé, il proprio lavoro e i propri percorsi di qualità.

In uno straordinario discorso preparatorio del Concilio Vaticano II (11 settembre 1962), Giovanni XXIII ricorda che la vitalità di un'Istituzione si pone nella sua capacità di avere chiari gli obiettivi della propria struttura interiore - vitalità *ad intra*. Ma coglierà davvero lo scopo della sua missione se, e solo se, a essa aggiungerà una vitalità *ad extra*, attenta cioè "alle esigenze e ai bisogni dei popoli". È per tale motivo che l'Università deve essere "inclusiva": perché la qualità dei suoi percorsi interni formativi e scientifici ha come fine ultimo il miglioramento generale di una società e di una cultura.



*Aree e obiettivi strategici*



## Internazionalizzazione

Un grande Ateneo multidisciplinare come il nostro deve promuovere la libera circolazione di persone e di idee e sviluppare la diffusione della conoscenza in uno spazio di studio e di ricerca internazionale.

Come ben sottolineato nell'introduzione al presente Piano Strategico e, a livello nazionale, nel documento CRUI (2018) "L'internazionalizzazione della formazione superiore in Italia. Le Università", la realizzazione concreta di uno spazio multiculturale, plurilinguistico e transnazionale delle Università rimane una sfida aperta da realizzare stabilendo obiettivi concreti e monitorabili e consolidando al contempo quanto già realizzato. L'emergenza sanitaria legata al Covid-19 non solo non modifica questo intendimento ma anzi lo rende più urgente e importante in una fase storica dove la pandemia ha limitato le occasioni di scambio e di condivisione tra nazioni e continenti. Proprio le università devono essere i motori su cui potrà basarsi una rinnovata apertura internazionale e Unimi vuole essere protagonista in questo sforzo.

Gli obiettivi di seguito delineati hanno la finalità di promuovere la creazione di un'area europea e internazionale della formazione in cui Unimi possa esprimere in pieno il proprio ruolo di *research intensive University* migliorandone anche il posizionamento nei principali ranking internazionali. In questo contesto l'appartenenza alla LERU, la rete di 23 Università europee *research intensive*, di cui Unimi è un socio fondatore e unico Ateneo italiano partecipante, ha stimolato il dibattito e la condivisione di politiche e buone prassi nel campo della ricerca, didattica e amministrazione rendendo possibile il confronto intorno a una comune progettualità.

## Essere punto di riferimento in Europa nella formazione universitaria

Oltre a mantenere una presenza attiva nella rete LERU, Unimi vuole interpretare un ruolo da protagonista nei processi europei connessi alla costruzione dello Spazio Europeo dell'Istruzione Universitaria. L'Ateneo è attivo nell'area dell'istruzione terziaria in Europa in diversi ambiti e con iniziative che coinvolgono come partner importanti Atenei in Europa e nel mondo. Gli obiettivi programmatici della nostra Università nell'ambito dell'internazionalizzazione sono coerenti con quanto richiesto dalla Commissione Europea, che intende promuovere e sviluppare interventi volti alla realizzazione di uno spazio europeo dell'istruzione e alla promozione di una cultura identitaria europea.

In questa ottica, la nostra Università ha aderito nel 2019 a una grande rete di sei Università multidisciplinari coordinate da Paris Sorbonne, a cui partecipano anche le Università di Heidelberg, Copenhagen, Varsavia e Praga ed in cui si sperimenteranno nuovi strumenti di didattica e di mobilità che possano rappresentare un modello di sviluppo del sistema educativo europeo. Il progetto, denominato 4EU+, è stato finanziato dalla Commissione Europea attraverso il programma Erasmus+ European Universities e vedrà la sua progressiva implementazione nel triennio a partire dal novembre 2019.

La rete 4EU+ ha l'obiettivo di costruire un modello avanzato di cooperazione nella didattica, nella ricerca e nei servizi amministrativi e bibliotecari. Si formuleranno, e condivideranno progressivamente, approcci, moduli didattici, laboratori mirati a costruire una formazione universitaria transnazionale attraverso strumenti innovativi, una miglior integrazione dei curricula e delle metodologie didattiche. Si sperimenterà un modello di mobilità in presenza e a distanza di studenti, docenti, staff che condividano un percorso educativo comune intorno a grandi tematiche che comprendono la salute, le scienze umane e sociali, la tecnologia informatica e computazionale, la sostenibilità e biodiversità. La partecipazione a grandi reti di Università è importante anche nel momento della emergenza sanitaria da Covid-19 e ha permesso una interazione costante e virtuosa per fronteggiare la crisi secondo lo slogan: Universities are not closed- they have adapted.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Studenti internazionali presenti in Ateneo (considerati gli studenti in corso del primo e secondo ciclo con diploma precedente all'estero e gli studenti Incoming nell'ambito di progetti di scambio)	+5%

## Un Ateneo aperto alla mobilità internazionale (obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

La nostra Università intende mantenere nonostante la pandemia Covid-19 la mobilità bidirezionale degli studenti nell'ambito dei progetti di studio e di tirocinio, con particolare attenzione alla mobilità degli studenti in entrata, che rimane attestata su valori più o meno stabili nell'ambito del passato triennio. In tal senso verrà avviata una più incisiva promozione della nostra offerta formativa e dell'accoglienza, anche tramite un efficace coinvolgimento delle associazioni studentesche, il rafforzamento delle collaborazioni con gli enti territoriali e con le istituzioni interessate e una migliore visibilità sia sul portale di Ateneo che sulle piattaforme dedicate. Con riferimento alla mobilità extra-UE, si proseguirà nella implementazione degli

accordi internazionali (più di 1200 attivi ad oggi). In qualità di Università a carattere fortemente multidisciplinare, l'Ateneo svolge un'intensa attività di collaborazione con Università straniere e con istituzioni e istituti italiani di cultura all'estero, che si propone di sviluppare e consolidare con particolare riguardo alle aree geografiche nelle quali già si opera con proficui risultati (quali l'area dei Balcani, Russia, Nord e America Latina, Paesi del Mediterraneo e medio-orientali, Asia Centrale, India, Cina, Giappone), conservando un atteggiamento di apertura verso nuovi scenari nell'ambito dei quali possano essere posti in essere progetti di pari qualità, ma anche di grande impegno sociale (ad esempio avviando programmi di accoglienza nelle aree di fragilità politico- sociale).

Oltre a sostenere la mobilità, Unimi intende dedicare anche in questa fase di emergenza sanitaria particolare attenzione a rendere i periodi di studio all'estero per i propri studenti proficui in termini di crediti acquisiti, individuando e rimuovendo eventuali ostacoli alla piena integrazione di tali periodi nel percorso di studio dello studente.

La mobilità di studenti, docenti e staff rappresenta, come noto, lo strumento più consolidato ai fini dell'internazionalizzazione, finanziato sia da fondi europei (Erasmus+) che nazionali e di Ateneo. L'Ateneo si impegna a promuoverla e favorirla. In ordine all'emergenza sanitaria si segnala che la possibilità di offrire una didattica "blended" che assicuri la fruizione a distanza anche nell'ambito della mobilità Erasmus ha permesso agli studenti in mobilità nel secondo semestre 19-20 di portare a termine il loro programma di studio in remoto. Inoltre anche per l'anno 20-21 la Commissione Europea e l'Agenzia Nazionale Erasmus riconosce le mobilità "blended", ovvero svolte parzialmente in presenza e parzialmente a distanza.

Il supporto alla didattica erogata in lingua inglese e la promozione dell'offerta formativa dell'Università degli Studi di Milano all'estero è strettamente legata anche alla presenza di personale internazionalizzato in un'ottica di inclusione dell'Ateneo nel processo di internazionalizzazione. In tal senso compatibilmente all'evolversi della situazione di emergenza sanitaria si intende sostenere la mobilità dei docenti e del personale tecnico amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo in uscita ma anche dei docenti stranieri in entrata per attività di insegnamento e formazione.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di CFU conseguiti all'estero da studenti regolari per anno accademico (FFO)	+5% (incremento del numero assoluto di CFU)

## Un'offerta formativa internazionale attrattiva

L'offerta formativa di corsi internazionali della nostra Università assolve al duplice obiettivo di rendere più attrattivo il nostro Ateneo per gli studenti stranieri e di preparare gli studenti italiani a una apertura verso il mondo lavorativo e scientifico internazionale. Lo sviluppo di offerta formativa in lingua inglese si è soprattutto rivolta alle lauree magistrali, fenomeno che contraddistingue tutte le Università italiane e rappresenta una condizione indispensabile per l'attrattività internazionale. I laureati magistrali in corsi internazionali risultano maggiormente occupati: il tasso di disoccupazione è del 5% rispetto al 14% di chi non ha svolto questo tipo di corsi (fonte AlmaLaurea).

Nel progettare la nuova offerta formativa - in relazione alla quale è auspicabile il potenziamento dei servizi di supporto rivolti agli studenti internazionali, incluso l'accesso alle biblioteche - l'Ateneo indica come propria priorità l'attenzione, nel ciclo magistrale, a percorsi in lingua inglese e con accordi di doppio titolo.

Il potenziamento dell'offerta formativa e dell'attrattività internazionale dei Corsi di Unimi avrà lo scopo di aumentare progressivamente anche la numerosità degli studenti internazionali iscritti (nell'a.a. 2017-18 pari a circa 3.800 e nel 2018-19 pari a circa 4.100, ovvero 6,8% del totale degli iscritti).

Va sottolineato che gli studenti stranieri sono interessati non solo all'offerta formativa in lingua inglese dell'Ateneo, ma anche ai corsi erogati in lingua italiana, come dimostrano i dati relativi all'a.a. 2018/2019, che vedono il 58% di studenti stranieri iscritto a Corsi di laurea erogati in lingua italiana.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di Corsi di Studio internazionali (definizione CRUI)	+10% rispetto agli esistenti

## Favorire l'internazionalizzazione dei Dipartimenti in una cornice di Ateneo (obiettivo di AQ)

I Dipartimenti costituiscono un attore imprescindibile nel processo di internazionalizzazione e di relazione con le aziende che operano in ambito internazionale.

Il ruolo dei Dipartimenti nella strategia di internazionalizzazione verrà rafforzato attraverso iniziative tese a mappare e condividere a livello di Ateneo il patrimonio di accordi e collaborazioni attive presso i 33 Dipartimenti, che anche per specificità disciplinari presentano ad oggi elementi non sinergici.

In questo contesto è importante rafforzare i servizi di supporto nella formulazione degli accordi, informatizzare le procedure, migliorare il raccordo fra i Dipartimenti e le strutture centrali deputate, e valorizzare il ruolo del delegato di Dipartimento per l'internazionalizzazione. Un ambito parallelo a quello sopra menzionato è inerente alle iniziative per la promozione dei *visiting student/scholar* nell'ambito di progetti di ricerca e formazione dei Dipartimenti, quali momento scientifico e culturale di crescita dell'Ateneo.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Mappare e monitorare a livello di Ateneo gli accordi stipulati, adottando procedure standard informatizzate per la loro gestione efficace	Razionalizzazione e informatizzazione della gestione degli accordi

## Didattica



L'offerta didattica dell'Università degli Studi di Milano è caratterizzata da due elementi distintivi: la multidisciplinarietà, che trae origine dal carattere generalista dell'Ateneo, con numerosi e diversificati ambiti culturali e disciplinari che convergono sempre più verso progetti e iniziative trasversali, promuovendo e valorizzando l'integrazione interdisciplinare; il connotato di *research intensive University*, che favorisce una didattica sempre più allineata con le più avanzate conoscenze derivanti dalla ricerca, anche in relazione ai bisogni del contesto produttivo nazionale e globale.

Valore irrinunciabile della didattica dell'Università degli Studi di Milano è quella di essere in presenza con elevata interazione diretta tra discenti e docenti. In questo orizzonte la didattica a distanza introdotta con successo nella fase emergenziale può consegnare un portato di innovazione metodologica e attenzione ai processi di apprendimento che a regime potrebbe contribuire a un rafforzamento e innovazione dell'impianto didattico del nostro ateneo

In base a queste peculiarità e ai punti di forza e criticità rilevati, sono stati individuati gli obiettivi strategici di seguito illustrati, con la precisa volontà di garantire e potenziare la qualità della didattica erogata anche attraverso l'adozione e lo sviluppo di nuove metodologie che mettano sempre più al centro del processo formativo lo studente, il suo sapere e le sue competenze, effettuando altresì una attenta pianificazione di proposte didattiche innovative, pienamente rispondenti alle esigenze di un mondo del lavoro sempre più complesso e in evoluzione. Tutto ciò con azioni mirate a favorire il miglioramento continuo dei servizi offerti agli studenti. L'attenzione alla didattica è confermata dalla decisione di includere indicatori ad essa riferiti nell'algoritmo di distribuzione dei punti organico ai Dipartimenti.

## Garantire lo svolgimento dell'anno accademico 2020-21 con modalità didattiche miste coerenti con l'emergenza sanitaria Covid-19

Per l'anno accademico 2020-21 obiettivo prioritario è individuare e sostenere modalità di didattica mista che consentano di rispondere alle esigenze formative e di apprendimento dei nostri studenti con il necessario mantenimento di protocolli di prevenzione e sicurezza sanitaria atti a garantire la sicurezza degli studenti, del personale universitario e della società. Dovrà proseguire la strategia adottata nel secondo semestre dell'anno accademico 2019/20 basata su:

- piani didattici in termini di lezioni, esercitazioni ed esami compatibili con l'andamento dell'emergenza sanitaria;
- predisposizione e miglioramento di infrastrutture telematiche che consentano la fruizione della didattica a distanza e comunque in modalità mista;
- supporto alla docenza con attività specifiche per l'utilizzo delle piattaforme e offerta di momenti di riflessione e formazione sulle modalità di insegnamento e organizzazione della didattica;
- costante monitoraggio delle attività erogate dai corsi di studio con rilevazioni specifiche e della soddisfazione degli studenti;

Oltre a ciò l'ateneo ha stabilito un investimento infrastrutturale straordinario in termini di aule attrezzate per la didattica a distanza e di infrastrutture tecnologiche che consentirà entro l'autunno di dotare oltre 50 aule delle tecnologie necessarie per la gestione della didattica nella fase mista.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Disponibilità di aule multimediali per la didattica mista	Almeno 50 aule entro l'a.a. 2020-21

## Soddisfare la richiesta di istruzione (obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

L'Università degli Studi di Milano, oltre a porsi l'obiettivo di essere un attore importante sul piano europeo e internazionale, intende mantenere e rafforzare la propria posizione di riferimento nell'istruzione universitaria a Milano, in Lombardia e in Italia. Per dare un segnale concreto di risposta alle difficoltà economiche connesse all'emergenza sanitaria nei primi mesi del 2020 è stata deliberata dagli organi una sostanziosa riduzione delle tasse per gli studenti provenienti da famiglie con redditi più contenuti.

Unimi è un grande Ateneo multidisciplinare in grado di offrire un ampio spettro di corsi di laurea, capaci di approfondire i diversi ambiti della conoscenza senza rinunciare a un approccio multidisciplinare. In questo contesto vi è lo spazio per nuove iniziative didattiche, specie a livello magistrale, che possano rafforzare l'attuale offerta formativa e dare una risposta alla crescente domanda di istruzione universitaria che interessa Milano e l'intera Lombardia. Più in generale tutta l'offerta magistrale deve rafforzare la capacità di attrazione di laureati provenienti da altri atenei italiani e stranieri.

Molteplici azioni devono concorrere al raggiungimento di questo obiettivo: una ritrovata centralità della didattica nelle politiche promosse dall'Ateneo, una riflessione più approfondita sull'utilizzo del numero programmato, una crescente cura nella progettazione e direzione dei corsi di laurea, un potenziamento dei servizi agli studenti, una maggiore considerazione della trasformazione in atto nella didattica e nella richiesta di formazione anche a partire dalle esigenze espresse dal contesto culturale e economico in cui l'Ateneo si inserisce.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Andamento degli avvisi di carriera	Mantenere nel triennio lo stesso numero dell'anno accademico 2019/20
Percentuale di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei	+5% del numero assoluto di studenti provenienti da altri atenei

## Valorizzare l'interdisciplinarietà dell'offerta formativa

La velocità di trasformazione che caratterizza la nostra era richiede capacità di adattamento e cambiamento che rendono più necessario che in passato una apertura multidisciplinare dei profili formativi. Sulla base delle peculiarità dell'Ateneo, si intende potenziare e valorizzare l'interdisciplinarietà, anche all'interno dei corsi di studi, con l'obiettivo di preparare le giovani generazioni ad affrontare i problemi complessi da molteplici punti di vista e a sviluppare competenze e mettere in atto nuovi modi di pensare che siano trasversali alle varie discipline. A questo fine si intende porre particolare attenzione ai percorsi di laurea, favorendo una personalizzazione dei percorsi formativi e della conoscenza e integrando contributi diversi e tra loro complementari, pur nel rispetto della necessità di assicurare un'adeguata e solida formazione disciplinare. L'obiettivo verrà perseguito promuovendo la "contaminazione" tra competenze diverse e incentivando la sinergia tra i numerosi Dipartimenti dell'Ateneo. Il carattere di grande Ateneo multidisciplinare offre occasioni che altre Università non presentano. Per questo, eventuali interventi di riprogettazione di corsi di laurea, così come eventuali nuove iniziative, dovranno prestare particolare attenzione a valorizzare saperi e competenze multidisciplinari e a ottimizzare appieno le competenze presenti all'interno di Unimi, superando le dinamiche di frammentazione e specializzazione disciplinare che il processo di dipartimentalizzazione indotto dalla legge 240/2010 ha indotto.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di Corsi di nuova istituzione che si sono allineati con i seguenti criteri: n. di crediti erogati da dipartimenti differenti dal dipartimento proponente uguali o superiori a 24 CFU per ogni nuova istituzione triennale e 12 CFU per ogni nuova istituzione magistrale	<p>≥24 CFU per ogni nuova istituzione triennale</p> <p>≥12 CFU per ogni nuova istituzione magistrale</p>

## Sostenere il percorso di apprendimento degli studenti al fine di incrementare la regolarità degli studi (obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

La riduzione degli abbandoni, l'attenzione alla regolarità degli studi e il supporto all'apprendimento sono parte della responsabilità sociale dell'Università. Tali obiettivi sono perseguiti da Unimi con una serie di azioni differenti e correlate a più obiettivi strategici, quali interventi sui percorsi didattici disciplinari, maggiore condivisione di informazioni e segnalazione di eventuali situazioni critiche, aggiornamento delle metodologie didattiche, diffusione di buone pratiche oltre a specifici strumenti di orientamento e attività di tutorato in itinere. Queste ultime saranno concordate con i Dipartimenti e i Collegi Didattici anche sulla base dell'analisi del monitoraggio continuo dell'efficacia della didattica erogata dai singoli corsi di studio, al fine di individuare e pianificare azioni di intervento e sostegno agli studenti mirate alle singole esigenze.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Percentuale di studenti che proseguono al secondo anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 20 CFU al primo anno	+5%

## Potenziare il diritto allo studio nelle sue diverse forme

L'accrescimento formativo è la sola base su cui può poggiare un'effettiva economia della conoscenza e un futuro di sviluppo e di benessere dell'intera società. Il modello a cui l'Ateneo si ispira è quello di uno studente cittadino del mondo, che pensa e agisce in una prospettiva globale, in grado di affrontare le sfide che la società gli pone.

In questo quadro, l'Ateneo ha la responsabilità di mantenere un livello di Servizi che garantisca agli studenti la possibilità di svolgere il loro percorso formativo nelle condizioni più adeguate ad un proficuo apprendimento. Assumono perciò una rilevanza strategica i Servizi dedicati agli studenti, con riferimento all'orientamento, all'accoglienza, al diritto allo studio nel suo complesso, ai servizi per la disabilità, ai servizi bibliotecari, all'adeguatezza delle aule e delle infrastrutture per la didattica e la ricerca, ai servizi di supporto alla didattica innovativa, con l'obiettivo di allargare l'accesso alla formazione universitaria ad un numero crescente di studenti e al contempo di contenere e diminuire il fenomeno degli abbandoni e della dispersione.

Il diritto allo studio deve essere un'occasione reale e consentire a discenti motivati di vedersi garantita una preparazione adeguata agli standard europei, accessibile a tutti, rispettosa e attenta delle specificità individuali di ognuno, degli elementi di vantaggio o di vulnerabilità, nel rispetto di ogni previsione di legge in materia e integrando le disposizioni normative vigenti con impegni ulteriori. Tutto ciò richiede nuove politiche di formazione e di implementazione dei Servizi agli studenti: è necessario sostenere le eccellenze, le attitudini, il talento dei migliori, ma al contempo portare avanti una missione sociale condivisa, sempre più allargata verso fasce sociali fin qui escluse e verso un'utenza proveniente da altre Regioni e altri Paesi, estendendo le ragioni di una forte motivazione e di un reale impegno.

L'affidamento diretto alle Università, da parte di Regione Lombardia, delle competenze relative al diritto allo studio rafforza la responsabilità dell'Ateneo nel garantire la piena accessibilità agli studi a tutti i giovani non solo attraverso borse di studio per gli studenti più disagiati, ma

anche in termini di spazi e alloggi che consentano allo studente di vivere l'Università e sentirsi parte di una Comunità. Tra i temi cruciali e le azioni prioritarie individuate nel documento programmatico sono stati inseriti i servizi residenziali. L'attrazione di studenti internazionali, infatti, dipende anche dal "pacchetto" di servizi (iscrizione, residenza, servizi ristorazione/benefit) che l'Ateneo può proporre.

In questo contesto, in coerenza con gli obiettivi strategici assunti in tema di apertura all'internazionalizzazione e di attrazione di studenti, assume particolare rilevanza la disponibilità di un maggiore numero di posti letto per gli studenti. Tale misura peraltro consente di coniugare il vantaggio di localizzazione dell'Ateneo in Milano con la possibilità di consentire a studenti provenienti da altre regioni o nazioni di accedere a prescindere dalle condizioni economiche delle famiglie di origine.

La centralità dello studente si riflette anche nell'impegno dell'Ateneo alla riqualificazione funzionale degli spazi delle biblioteche, che devono differenziarsi per intercettare vecchi e nuovi bisogni. In biblioteca è garantito l'accesso alle collezioni - cartacee e digitali - e ai diversi strumenti di supporto bibliografico a didattica e ricerca, vengono erogati i servizi informativi a cura di personale specializzato e sono disponibili attrezzature di supporto: per questo rimangono il luogo per eccellenza scelto per lo studio. Tuttavia è necessario andare incontro a un cambiamento in quanto le modalità di apprendimento hanno subito grandi trasformazioni negli ultimi decenni e, oltre alle tradizionali sale per la lettura silenziosa, le biblioteche dovranno quindi offrire soluzioni funzionali allo studio di gruppo e alle forme collaborative di apprendimento, nonché sedute informali per la conversazione e lo scambio. Si intende offrire spazi esteticamente gradevoli, comodi e sicuri, in cui potersi muovere seguendo percorsi semplici, migliorati anche nell'accessibilità, grazie a orari di apertura estesi, resi sostenibili dall'impiego di tecnologie e dall'ottimizzazione dei punti di accesso.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Numero posti letto a disposizione degli studenti	+30%
Spazi bibliotecari interessati da progetti di riqualificazione	Almeno 300 posti interessati da interventi di riqualificazione

## Migliorare l'occupabilità dei laureati e le competenze chiave per l'inserimento nel mondo del lavoro

L'evoluzione repentina del mondo del lavoro e delle professioni e i rapidi mutamenti economico-sociali incrementano la difficoltà nel discriminare tra corsi di studio e nell'intuire i possibili sbocchi occupazionali delle professioni formate all'Università.

Conoscere il destino occupazionale dei propri laureati è fondamentale per prendere decisioni sulla didattica, per orientare gli stakeholder, per aiutare le famiglie e gli studenti nell'orientarsi verso un indirizzo di studi congruo con le proprie aspettative e i laureati nell'approccio al mercato del lavoro.

Per l'occupabilità dei laureati hanno grande importanza lo svolgimento di periodi volontari di stage in strutture produttive o di servizi, la conoscenza di lingue straniere e l'abilità nell'uso di strumenti informatici a fini professionali e lo sviluppo di competenze informative, cioè la capacità di localizzare, valutare e utilizzare correttamente le fonti informative, che è condizione indispensabile per svolgere efficacemente le proprie attività, siano esse di studio, di lavoro o di esercizio della cittadinanza.

Il periodo immediatamente successivo al conseguimento del titolo universitario rappresenta per il neo-laureato e per il neo-diplomato una fase caratterizzata da scelte che condizionano non solo il futuro professionale e personale, ma anche i tempi e i modi del suo affacciarsi sul mercato del lavoro. La prima scelta, forse la principale perché difficilmente reversibile, si pone tra l'ipotesi di continuare il percorso formativo e l'alternativa di considerare le opportunità lavorative offerte dal mercato. Vari studi evidenziano che l'istruzione universitaria garantisce a chi la possiede una chiave d'accesso privilegiata al mercato del lavoro. D'altronde, le rilevazioni triennali dell'ISTAT sui laureati confermano che dalla laurea al lavoro si passa in modo graduale e spesso lento. In questa linea l'Ateneo ritiene di primaria importanza promuovere attività tese a rafforzare le competenze di studenti e laureandi nell'inserimento nel mondo del lavoro con iniziative formative dedicate.

L'Ateneo ha varato un programma trasversale a tutti i corsi di laurea per accrescere e garantire le competenze linguistiche di tutti i propri studenti. Una maggiore attenzione dovranno avere in questa direttrice il rafforzamento del carattere professionalizzante di quei percorsi di studio che assumono tra i propri obiettivi primari la preparazione all'ingresso del mercato del lavoro.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Percentuale di studenti immatricolati a corsi di laurea (trienni e cicli unici) gestiti da SLAM che abbiano ottenuto il livello di inglese richiesto entro il secondo anno	>80%
Numero di stage attivati in enti o imprese esterne	13.000 stage
Incontri di orientamento al lavoro e con i datori di lavoro destinati a studenti e laureati	200 incontri

## Potenziare i corsi per master

Nei master di primo e secondo livello, che sono il termometro dei rapporti con il sistema economico e con il mondo del lavoro ad alta qualificazione, la quota di mercato di Unimi va ampiamente sviluppata. Questa operazione deve avvenire in modo coordinato con l'articolazione dell'offerta formativa, specie quella magistrale, creando percorsi sinergici, coerenti e facilmente riconoscibili.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di iscritti a corsi master (I e II livello)	+15%

## Potenziare e rendere più attrattivo il terzo ciclo dell'istruzione superiore

Coerentemente con la sua vocazione di università *research intensive*, Unimi intende potenziare i dottorati per rendere più efficace il sostegno alla ricerca dell'Ateneo e allo stesso tempo immettere sul mercato del lavoro dottori di ricerca con elevatissimo livello di formazione e incidere in tal modo sullo sviluppo economico e culturale della nazione. Formare figure capaci di operare in autonomia in contesti di ricerca è infatti fondamentale per promuovere e sostenere un ambiente di ricerca e di terza missione: in questo senso il dottorato di ricerca rappresenta l'intersezione tra le missioni dell'Ateneo. L'inserimento di dottori di ricerca in ambiti lavorativi renderà più incisiva l'azione di trasferimento delle conoscenze alla società. Il potenziamento dei dottorati passa da un ulteriore aumento della qualità dei dottorandi selezionati aumentando l'attrattività della nostra offerta. A tal fine, visto l'elevato costo della vita a Milano rispetto a molte altre sedi nazionali e internazionali e visto che le nostre borse sono poco competitive rispetto ad altre realtà europee malgrado la rivalutazione già effettuata, riteniamo indispensabile una incentivazione di tipo economico volta a premiare un limitato numero di studenti valutati molto meritevoli durante la selezione.

Intendiamo proporre ulteriori azioni, coerenti con le indicazioni del MIUR, dell'ANVUR e della Commissione Europea (es. Marie Skłodowska-Curie Actions) dell'ultimo quinquennio, volte ad offrire un ambiente di ricerca e di studio più stimolante e aperto a collaborazioni con istituzioni di ricerca e con il mondo dell'impresa sia a livello nazionale che internazionale. In tal senso è nostra intenzione aumentare il numero di dottorati innovativi con caratterizzazione internazionale e intersettoriale. Per la seconda tipologia possibili azioni di stimolo sono i dottorati executive con un percorso di formazione concordato fra un dottorato e un'azienda o un ente riservato a dipendenti dell'azienda o dell'ente: azioni di questo tipo portano ad una maggiore conoscenza reciproca e stimolano l'instaurarsi di proficue collaborazioni scientifiche. Oltre al potenziamento dell'attività di ricerca dell'Ateneo è di capitale importanza, e strategico per il futuro del paese, riuscire a immettere i nostri dottori di ricerca in realtà lavorative che sfruttino appieno le loro competenze. Intendiamo intensificare le collaborazioni con il mondo delle associazioni industriali e di impresa al fine di inserire nella didattica dedicata alle competenze trasversali percorsi di formazione finalizzati ad aumentare la consapevolezza di come la formazione di terzo livello possa contribuire all'innovazione e alla crescita delle imprese. Pensiamo di realizzare dei *workshop* in collaborazione con aziende che vedano protagonisti dottorandi, docenti e imprenditori al fine di far nascere un percorso virtuoso che veda da un lato la componente accademica e i dottorandi aumentare la loro comprensione e il loro apprezzamento per le sfide imprenditoriali e dal lato imprenditoriale la comprensione delle potenzialità che la formazione di terzo livello rappresenta per l'innovazione e lo sviluppo.

Infine intendiamo anche sviluppare una serie di azioni volte ad aumentare l'efficienza dell'intero processo "formazione dottorale" visto dalla prospettiva dell'azione amministrativa. Intendiamo attuare una riorganizzazione *orizzontale* (rispetto alla organizzazione verticale delle divisioni) che preveda un *responsabile amministrativo unico* dell'intero processo. Inoltre intendiamo sottoporre la normativa interna ad una approfondita valutazione che porti ad uno snellimento delle procedure e all'introduzione di un'adeguata flessibilità che renda più agevole l'interazione con le istituzioni di altri paesi.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di dottorati innovativi - intersettoriali	+50%
Numero di dottorati innovati - internazionali	+25%

## Valorizzare l'insegnamento e sperimentare nuove modalità didattiche *student centered*

La valorizzazione e lo sviluppo delle competenze e delle professionalità del personale docente e la modernizzazione delle metodologie didattiche sono una priorità per l'Ateneo, in linea con le azioni previste nella Dichiarazione di Bologna. Tali attività mirano a favorire la partecipazione attiva degli studenti, per una migliore acquisizione delle conoscenze e per lo sviluppo delle competenze necessarie per affrontare le sfide professionali future. L'emergenza sanitaria del primo semestre 2020 ha mostrato una grande dinamicità del personale docente UNIMI ad operare con modalità nuove e un sostanziale apprezzamento degli studenti per come l'emergenza è stata affrontata (oltre 85% degli studenti si è dichiarato in proposito soddisfatto e molto soddisfatto).

Obiettivo per il triennio è proporre iniziative formative destinate al corpo docente con particolare attenzione ai ricercatori a tempo determinato neoassunti, anche per bilanciare il fatto che le procedure concorsuali privilegiano la verifica della maturità scientifica acquisita. La proposta formativa avrà la finalità di costruire competenze di base correlate alla progettazione formativa, fornire conoscenze su aspetti pedagogici dell'insegnamento universitario, favorire esperienze per la gestione di approcci metodologici e tecnologici atti a seguire e valutare l'apprendimento degli studenti, fornire informazioni sulle risorse bibliografiche disponibili a supporto della didattica. Accanto all'attività formativa di base si prevedono interventi mirati alle finalità specifiche degli insegnamenti e alle necessità dei singoli docenti. Il ciclo di webinar organizzato nel giugno 2020 "Didattica online. Dalla fase 2 al ritorno in aula" ha fatto registrare punte di 800 visualizzazioni mostrando la disponibilità del corpo docenti di Unimi di mettersi in gioco e confrontarsi con le esigenze contingenti e prospettiche.

In tutto ciò gioca peraltro un ruolo importante l'esperienza maturata attraverso le attività svolte nell'ambito della LERU.

Un obiettivo importante è consolidare e rendere permanente lo sforzo effettuato durante l'emergenza sanitaria in termini di nuove opportunità digitali per l'apprendimento ampliando l'offerta formativa di corsi erogati in modalità *blended*. Saranno individuati e perseguiti progetti di e-Learning, sia di tipo asincrono (corsi online destinati a valorizzare in sede nazionale e internazionale le competenze di punta dell'Ateneo, come pure a raggiungere nuove categorie di studenti impossibilitate a una frequenza giornaliera), sia di tipo sincrono (teledidattica per consentire la fruizione contemporanea in tempo reale di lezioni in sedi diverse dell'Ateneo), in relazione sia all'offerta formativa di Unimi sia al contesto di reti di Università internazionali in corso di sviluppo. In tale ambito, si intende in particolare procedere alla sperimentazione di tecnologie informatiche di comunicazione di avanguardia (esempi concreti e attuali: connessioni

5G per la fruizione di didattica a distanza in contesti mobile, interazione uomo-macchina multimodale, ricorso a tecniche di *Artificial Intelligence* come supporto alla valutazione online delle competenze acquisite dagli studenti).

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Percentuale di ricercatori a tempo determinato di tipo B coinvolti in iniziative per la formazione alla didattica	Almeno 80% neoassunti
Effettuare un programma di webinar/seminari aperti a tutta la comunità accademica dedicati alla didattica e alla sue innovazioni	Almeno 15 appuntamenti nel triennio

## Un'offerta formativa in continuo miglioramento (obiettivo di AQ)

Le caratteristiche di Ateneo di grande tradizione, in grado di coniugare didattica multidisciplinare e ricerca di elevato livello, devono essere mantenute attraverso la continua riqualificazione dell'offerta formativa, dando centralità allo sviluppo culturale e professionale degli studenti e grande attenzione ai cambiamenti e alle nuove esigenze del contesto produttivo nazionale e internazionale.

Il miglioramento continuo della qualità dei percorsi di formazione viene ottenuto, innanzi tutto, attraverso l'adozione delle adeguate misure di monitoraggio, autovalutazione e valutazione della qualità ed efficacia della didattica. A questo scopo si intende, secondo il modello di Assicurazione Qualità degli Atenei definito dall'Anvur, effettuare, mediante un'azione coordinata con i Dipartimenti, i Collegi didattici, i Comitati di Direzione e la Conferenza degli Studenti, una attenta analisi delle schede di monitoraggio annuali sviluppate dai Corsi di studio e porre particolare attenzione ad eventuali risultati insoddisfacenti e alle possibili cause, con la finalità di pianificare adeguati interventi correttivi.

Particolare attenzione sarà riservata a creare le condizioni perché le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti possano operare come soggetto con funzione di stimolo dei processi didattici, favorendo la partecipazione attiva degli studenti nell'Assicurazione di Qualità. La volontà di Unimi è quella di interpretare sempre più le procedure di AQ come momento effettivo di miglioramento dell'offerta formativa.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Rafforzare il sistema di AQ presente in Ateneo (indicatore affidato alla valutazione del Nucleo di Valutazione)	Giudizio qualitativo del Nucleo di Valutazione sullo stato del sistema di AQ in Ateneo. Il parere terrà conto del giudizio della CEV e del grado di superamento di eventuali criticità emerse in sede di visita

## Ricerca

L'integrazione e la contaminazione tra competenze ed esperienze diverse, l'interdisciplinarietà e il superamento dei confini dei Settori Scientifico-Disciplinari rappresentano gli unici strumenti con i quali un grande Ateneo come la Statale può potenziare la propria ricerca e renderla sempre più competitiva a livello nazionale e internazionale. Per promuovere l'aggregazione interdipartimentale di ricercatori di discipline diverse, l'Ateneo ha intenzione di identificare 5-10 "Grandi Sfide" alla cui soluzione contribuire nel medio-lungo termine allo scopo di: definire l'agenda per la ricerca 2020-2024 e le aree di specializzazione strategica dell'Ateneo; rinforzare le relazioni con partner esterni; ottimizzare l'impatto della ricerca della Statale sulle sfide più pressanti della società moderna. Le "Grandi Sfide" di Ateneo che maggiormente rientrano nelle finalità della Commissione Europea nell'ambito di *Horizon Europe* e dei 17 obiettivi definiti dalle Nazioni Unite (SDGs), recepite dalla Commissione stessa ([https://ec.europa.eu/europeaid/policies/european-development-policy/2030-agenda-sustainable-development\\_en](https://ec.europa.eu/europeaid/policies/european-development-policy/2030-agenda-sustainable-development_en)) verranno identificate

sulla base di una chiamata interna aperta a proposte progettuali di ampio respiro, che promuovano l'interazione e la creazione di un network tra le diverse aree dell'Ateneo. Ciò potrà avvenire proseguendo il processo di aggregazione tra ricercatori e professori di aree diverse, ma complementari, su tematiche bottom up che è stato recentemente stimolato dall'iniziativa SEED.

Inoltre, un ruolo centrale è affidato ai Dipartimenti che, in base alle priorità descritte nella programmazione triennale, avranno il compito di individuare le misure più idonee a creare il microambiente adatto allo sviluppo armonico delle proprie linee di ricerca, nel rispetto e avvantaggiandosi degli strumenti messi a disposizione dall'Ateneo.

Al tempo stesso appare necessario accelerare l'allineamento delle politiche di qualità e trasparenza della ricerca di Ateneo con le *policies* della *European Research Area (Responsible Research and Innovation e Open Science)*. Gli obiettivi e le azioni qui di seguito elencati sono finalizzati a questo scopo.

## Promuovere un ambiente stimolante per la ricerca (obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

L'Ateneo si pone l'obiettivo di mantenere e promuovere ulteriormente un ambiente stimolante e attento alla ricerca. Accanto a misure che ogni Dipartimento, sulla base del proprio piano triennale varerà, Unimi potenzierà misure per favorire, finanziare e stimolare la ricerca scientifica sia attraverso fondi ad hoc, sia potenziando le risorse umane dedicate al supporto alla ricerca nei Dipartimenti e nelle strutture centrali (rete referenti ricerca nei Dipartimenti; UNiGEST e Grant Office).

In accordo con il nuovo algoritmo per la distribuzione dei punti organico che prevede, fra gli altri indicatori, il raggiungimento delle soglie ASN (Abilitazione Scientifica Nazionale) per ciascun docente e ricercatore, obiettivo dell'Ateneo (e dei Dipartimenti) è quello di stimolare l'intero corpo accademico a mantenere o raggiungere una elevata produzione scientifica di qualità.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Indicatore R1 dell'algoritmo adottato per la distribuzione dei punti organico: rispetto di due soglie ASN su tre per il proprio ruolo per tutti i ruoli eccetto che per RTDA, RTDB e RU (1 soglia su 3)	Oltre il 90% dei professori e ricercatori
Risorse allocate dall'Ateneo per promuovere la competitività dei ricercatori	Stanziamiento pari ad almeno 14 milioni di euro

## Rafforzare la competitività dei ricercatori favorendo la creazione di network tra le diverse aree scientifiche

La ricerca a livello internazionale si basa su meccanismi competitivi che portano gli Atenei a competere sia per le risorse finanziarie in bandi competitivi che per attrarre i ricercatori migliori. Nonostante le elevate potenzialità e il supporto fornito dalla Direzione Servizi per la ricerca, in alcune aree e Dipartimenti si riscontrano ancora margini di miglioramento nelle domande per finanziamenti internazionali. L'introduzione di misure di finanziamento interno può stimolare l'aggregazione di competenze presenti in Ateneo ai fini della presentazione di domande e di finanziamenti esterni. Analogamente, è necessario rafforzare le misure di sostegno e gli incentivi per i singoli scienziati che affrontano la sfida di presentare alla CE progetti altamente competitivi, come i progetti ERC e Synergy.

Misure attuative:

- Emanazione di bandi trasversali di Ateneo: a questo proposito si intende rafforzare negli anni lo strumento del bando SEED;
- Rafforzamento di strumenti di supporto (*Transition Grant*) per i singoli che si impegnano in progetti ERC (invitati alla *interview* ma non finanziati) o in altri progetti europei;
- Inserimento, nelle convenzioni con altri Enti, dell'obbligatorietà di appoggiare i *Grant* richiesti e vinti da Unimi come *Host Institution*.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
N. di progetti presentati su bandi competitivi esterni partendo dai <i>Transition Grant</i>	Almeno il 50% dei beneficiari <i>Transition Grant</i> presenta un progetto competitivo esterno

## Attrarre gli scienziati e gli studiosi più competitivi

Accanto all'attenzione per le risorse finanziarie, vi è il tema delle risorse umane per la ricerca. I flussi di ricercatori in uscita dall'Ateneo verso altri enti di ricerca nazionali e internazionali devono essere maggiormente controbilanciati da un'adeguata attrazione dall'esterno di scienziati di valore. È necessario potenziare strumenti e mezzi per promuovere le chiamate dirette e facilitare l'inserimento di nuovi scienziati nel tessuto dell'Ateneo e della città anche attraverso l'offerta di pacchetti di servizi finanziati con risorse proprie o in partnership con Istituzioni presenti sul territorio milanese (es.. Fondazione Cariplo, aziende). La volontà è quella di aumentare l'attrattività della Statale per gli scienziati esterni anche dotandosi di una policy di Ateneo per l'attrazione di ricercatori di valore dall'esterno.

Misure attuative:

- Istituzione di premialità per i Dipartimenti beneficiari di progetti ERC e Rita Levi Montalcini;
- Istituzione di una task force inter-direzionale per la negoziazione, l'accoglienza e il supporto costante dei ricercatori da attrarre.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di chiamate dirette dall'estero, chiamate di chiara fama e di ERC e Levi Montalcini attratti dall'esterno	+9 unità attratte

## Implementare l'uso delle piattaforme UNITECH e della strumentazione dipartimentale e istituzione di nuove piattaforme a basso costo per progetti interdisciplinari

Le UNITECH già esistenti sono piattaforme tecnologiche d'avanguardia nate per favorire l'incontro tra vari settori della ricerca e potenziare sia la competitività dell'Ateneo a livello nazionale e internazionale che la sua capacità di attrarre risorse esterne per l'autosostentamento delle attività di ricerca. È necessario promuovere l'uso delle piattaforme, anche attraverso la diffusione all'interno dell'Ateneo di più capillari informazioni sulle loro potenzialità, e più in generale delle strumentazioni dipartimentali per progetti inter- e multidisciplinari, e al tempo stesso razionalizzare e raggruppare le competenze umane, tecniche e logistiche già esistenti per la realizzazione di altre piattaforme a basso costo per uso comune.

Misure attuative:

- Promuovere l'uso delle piattaforme UNITECH e delle strumentazioni di Ateneo;
- Sostenere le UNITECH esistenti e il loro aggiornamento tecnologico anche in termini di investimenti in strumentazione, formazione e risorse umane;
- Introdurre misure di valorizzazione degli strumenti di alto valore tecnologico presenti nei Dipartimenti, anche tramite l'aggregazione e messa a disposizione di cluster di strumenti.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
N. progetti SEED interdisciplinari finanziati che utilizzano le UNITECH	Almeno 8

## Implementare strumenti secondo le *best practice* a livello internazionale per la qualità della ricerca e l'*Open Science*

(obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

L'Università degli Studi di Milano aderisce ai principi della dichiarazione di Berlino per l'accesso aperto alla letteratura scientifica e della dichiarazione di San Francisco sulla trasparenza dei processi, dei criteri e degli indicatori per la valutazione della ricerca. L'Ateneo altresì riconosce nella piena accessibilità dei dati della ricerca secondo i principi FAIR un valore irrinunciabile ai fini della replicabilità dei risultati. Per questo l'Ateneo continuerà a impegnarsi nella promozione del cambiamento culturale che permetta all'Ateneo di prendere decisioni informate in merito ai costi della conoscenza, nelle iniziative e attività che favoriscono e supportano l'apertura di dati e pubblicazioni sia secondo il modello *green* che secondo i modelli *gold* e *diamond*. A tal fine, e in collaborazione con la Commissione per l'accesso aperto, verrà istituito un fondo di Ateneo riservato per il un terzo a dottorandi e assegnisti (con finanziamento delle spese di pubblicazione totale fino a 1500 euro), per un terzo ad ricercatori (con finanziamento delle spese di pubblicazione dell'80% fino a 1500 euro), e un terzo a PO senza fondi (con finanziamento delle spese di pubblicazione del 60% fino a 1500 euro). L'Ateneo rafforzerà altresì le azioni di supporto alla gestione dei dati secondo il modello FAIR, così come tutte le attività di supporto alla stesura di Data management plan.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Percentuale di pubblicazioni sul totale annuale <i>Open Access gold e green</i>	65% di pubblicazioni <i>open</i> sul totale

## Rafforzare nei Dipartimenti la capacità di programmazione e monitoraggio (obiettivo di AQ)

L'Università analizza i risultati della ricerca e della terza missione sia a livello di Ateneo che nei Dipartimenti. Una funzione particolarmente rilevante in questo senso assume il monitoraggio del Piano triennale dei Dipartimenti, attivo dal 2018. In occasione del varo della programmazione strategica 2020-2022, il monitoraggio avverrà su base quadrimestrale, per poi attestarsi su base semestrale a partire dal 2021.

L'effettuazione del monitoraggio deve essere occasione per considerare l'andamento dell'attività del Dipartimento, assumere azioni correttive ove necessario e prendere atto di cambiamenti intervenuti nel periodo in esame che suggeriscono un aggiornamento o rimodulazione degli obiettivi assunti. In linea con la programmazione di Ateneo anche a livello di Dipartimento, occorre che la programmazione assuma un carattere dinamico e diventi sempre più uno strumento effettivo per l'indirizzo e il coordinamento delle attività dipartimentali. In questa linea aggiornamenti motivati del piano devono essere considerati fisiologici e indice di una programmazione dinamica e reattiva agli stimoli ambientali.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Regolare svolgimento del monitoraggio del piano triennale da parte dei Dipartimenti	Almeno 90% delle scadenze rispettate (calcolata sui 33 Dipartimenti Unimi)

## *Terza Missione e Trasferimento tecnologico*

La Terza Missione è quell'insieme di attività attraverso cui le Università entrano in interazione diretta con la società, con un ruolo proattivo e imprenditoriale. In concreto, significa porsi quale motore culturale per il territorio e per la propria comunità di riferimento promuovendo il dialogo e l'interazione con i cittadini e le istituzioni pubbliche e private al servizio di un percorso di innovazione della società aperto e sostenibile. A differenza delle attività di ricerca e didattica che sono dovere istituzionale di ogni singolo docente e ricercatore, la Terza Missione è una responsabilità istituzionale a cui ogni Ateneo risponde in modo differenziato, in funzione delle proprie specificità e delle proprie aree disciplinari. L'Ateneo declina le proprie attività di Terza Missione sia come valorizzazione della ricerca (gestione della proprietà industriale, spin off, attività di conto terzi, strutture di intermediazione), sia come produzione di beni pubblici (gestione del patrimonio e attività culturali, attività per la salute pubblica, formazione continua, public engagement).

La gestione, il monitoraggio centralizzato e l'implementazione delle attività di Terza Missione, così diversificate in un Ateneo a forte connotazione multidisciplinare come Unimi, presenta elementi di elevata complessità e difficoltà. Pertanto, anche in ragione della crescente importanza assunta dalle attività di Terza Missione sia a livello nazionale che di Unione Europea, e della necessità sempre più forte non solo di trasferimento delle conoscenze, ma anche di accountability presso il grande pubblico, l'Ateneo ha individuato 4 obiettivi strategici prevalenti su cui concentrare le proprie forze a breve e medio termine.

A tal fine l'Ateneo ha deliberato di attivare e implementare una nuova Direzione Innovazione e Valorizzazione delle conoscenze, responsabile per tutte le attività di tipo culturale e sociale e per la valorizzazione economica della conoscenza. In aggiunta a nuove forme di organizzazione interna, attenzione speciale verrà posta all'utilizzo di strumenti dotati di agilità ed efficacia indispensabili per la valorizzazione e il trasferimento di conoscenze alla società civile, più snelle di quelle universitarie (Sistema Fondazione UNIMI).

## L'Università civica

La gestione sociale della conoscenza deve permeare tutte le attività dell'Ateneo e costituire una delle funzioni centrali e fonte di innovazione per l'Ateneo, in grado di stimolare la generazione di riflessioni, decisioni e azioni finalizzate al raggiungimento di uno sviluppo sostenibile e competitivo. Questo deve verificarsi attraverso l'utilizzo in forma efficace e produttiva delle proprie conoscenze, esperienze, capacità e risorse, processo realizzabile attraverso l'implementazione di una nuova coscienza di responsabilità sociale dell'Ateneo. Unimi deve farsi promotrice di azioni che, con il coinvolgimento della società, favoriscano la generazione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di eventi/attività di Ateneo o di Dipartimento di divulgazione scientifica e culturale	+20% del numero eventi rispetto al valore di partenza

## Valorizzare e trasferire le conoscenze

Per la valorizzazione, anche in chiave economica, dei risultati della ricerca svolta in ambito accademico, è indispensabile supportare il processo di valorizzazione dei brevetti di Ateneo e promuovere/sostenere la creazione di nuove imprese (spin off universitarie e accademiche) a elevato contenuto di conoscenza. A tale scopo deve essere promossa una sinergia strutturale con il "sistema del trasferimento tecnologico" e con la Fondazione Unimi per consentire e favorire l'incontro tra domanda e offerta di ricerca sul territorio. Nell'ambito della Terza Missione è estremamente importante stabilire un collegamento dinamico con gli attori chiave dell'economia e sviluppare la capacità dell'Ateneo di consolidare e coltivare la cultura imprenditoriale e la virtuosa "valorizzazione economica e sociale" della ricerca sia scientifica che umanistica, attività che potrà anche essere svolta con il coinvolgimento di soggetti privati tramite il sistema di Fondazione UNIMI. In attuazione del nuovo piano industriale della Fondazione, l'obiettivo di potenziamento delle attività di trasferimento tecnologico si presenta fortemente correlato ad un processo di integrazione tra le funzioni di supporto ai ricercatori, interne all'Ateneo, e le attività di una Fondazione UNIMI che non sia percepita come corpo estraneo, bensì come generatore di servizi a valore per la comunità accademica.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Numero assoluto di brevetti con rapporto di ricerca positivo per anno	Aumento del numero di brevetti con rapporto di ricerca positivo

## Dialogare con il contesto economico e sociale (obiettivo condiviso con i Dipartimenti)

Un obiettivo irrinunciabile per un grande Ateneo sito in una delle regioni più dinamiche d'Europa è quello di favorire la formazione continua e promuovere reti di scambio con istituzioni private e pubbliche. Per poter sviluppare e dare seguito a questo obiettivo strategico occorre, anche tramite la promozione e il rafforzamento dell'associazione degli ex alunni, avviare dei rapporti stabili con le associazioni e il mondo economico-finanziario e costituire un network di aziende e persone che mettano a disposizione le proprie competenze per la realizzazione di modelli imprenditoriali sostenibili. La Terza Missione, rappresentando il ponte tra Università e mondo imprenditoriale, dovrà essere motore trainante nell'affermare la rispettiva responsabilità di mondo formativo e mondo produttivo nell'evoluzione e integrazione dei saperi e nello sviluppo del capitale umano. Il potenziamento delle iniziative di perfezionamento e di formazione permanente e continua è una delle direttrici primarie che l'Ateneo intende percorrere, anche creando le condizioni che possano agevolare l'instaurarsi e il consolidarsi delle opportunità in questo ambito. Infine, l'ufficio Terza Missione, con il supporto di Fondazione Unimi, potrebbe rappresentare il veicolo ideale per la promozione e la gestione delle attività di formazione continua presso il territorio, le aziende e la cittadinanza tutta.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Numero di iscritti ai Corsi di perfezionamento e di formazione permanente e continua	+15% di iscritti

## Rafforzare la tutela, la valorizzazione e la fruibilità del patrimonio culturale

La valorizzazione e diffusione dell'ampio patrimonio culturale di Ateneo, anche tramite la sua evoluzione scientifica e tecnologica, è obiettivo di riferimento primario. È indispensabile assicurare la conservazione, la custodia, l'ordinamento, l'esposizione, l'incremento, lo studio, la conoscenza, la fruizione pubblica e l'accessibilità dei musei (orti botanici compresi) e delle collezioni, attraverso diverse e specifiche attività di catalogazione, conservazione, educazione, valorizzazione e ricerca. Si prevede pertanto, oltre alla costituzione di un sistema museale universitario e alla stesura di una guida ad hoc per ciascun "prodotto", la realizzazione di allestimenti museali temporanei e/o permanenti e, grazie all'uso di tecnologie ICT ad hoc, di un museo virtuale che possa aumentare la diffusione e l'accessibilità del patrimonio storico e culturale di Unimi. L'obiettivo sarà raggiunto anche mediante la formazione del personale coinvolto.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Avvio del Museo virtuale	Costituzione del museo entro il 2022
Numero di accessi alle collane della <i>University Press</i>	+ 10% di accessi

## Salute e assistenza

L'Ateneo riveste un ruolo di grande rilievo nel sistema sanitario regionale, per alcuni aspetti anche predominante rispetto agli altri sei Atenei lombardi dotati di una Facoltà di Medicina e Chirurgia. Con i suoi quasi 350 professori che svolgono funzioni assistenziali (152 con funzioni apicali), in 23 Strutture Sanitarie milanesi e lombarde, la metà delle quali IRCCS, l'Università di Milano contribuisce in maniera consistente alla gestione di un sistema sanitario di elevata qualità. I rapporti con tale sistema si intensificano se si considerano le sedi (più di 100 strutture) per la didattica dei Corsi di laurea e delle Scuole di specializzazione. Nell'ottica di un miglioramento continuo della qualità della didattica dei Corsi di laurea e dei Corsi post-laurea dell'area medica, e in conseguenza di una imprescindibile interconnessione tra l'attività didattica istituzionale dell'Ateneo e le strutture del SSR dove l'attività didattica professionalizzante deve essere erogata, l'obiettivo nell'ambito dei Rapporti con le Istituzioni Sanitarie è quello di consolidare i rapporti istituzionali con Regione Lombardia e con le varie strutture sanitarie (pubbliche o private) già coinvolte nelle reti formative e di rimarcare contestualmente la mission istituzionale dell'Ateneo, che è quella della formazione e della ricerca. In questo senso, uno dei primi obiettivi sarà quello di concludere con ASST e IRCCS un accordo quadro di convenzione che consolidi e anzi migliori il rapporto fra le strutture sanitarie individuate dalla Regione Lombardia come strutture polari per le esigenze dei Corsi di laurea. La politica di sviluppo di un ospedale, sede di un Corso di laurea, deve essere incentrata su elementi didattici minimi che non devono essere pregiudicati da eventuali strategie aziendali.

Nello specifico, per esempio, non si potranno ridurre o eliminare Unità Operative (UO) funzionali all'insegnamento dei Corsi di laurea e i tutor dovranno essere sempre numericamente adeguati, oltre che professionalmente preparati.

Fra gli obiettivi di questo settore vi è quello di dare seguito a iniziative come quella già varata con la Facoltà di Scienze e Tecnologie - Dipartimento di Fisica "Aldo Pontremoli" (organizzazione di un convegno per la presentazione delle attività di ricerca e successiva partecipazione congiunta a un bando di ricerca regionale), per favorire gli scambi fra le diverse discipline, creare momenti ad hoc in cui confrontarsi, scambiare idee/progetti di ricerca, favorire la nascita di sinergie interne che molto spesso vengono ricercate e trovate al di fuori dell'Ateneo con difficoltà e talora con competenze inferiori.

I docenti della Facoltà di Medicina e Chirurgia da tempo sono impegnati in attività di public engagement, in collaborazioni con ONG in Italia e all'estero, in programmi di cooperazione internazionale in Africa, Asia e America Latina, in attività di prevenzione e formazione intraprese in collaborazione con associazioni di volontariato.

All'ambito della Terza Missione sono, inoltre, riconducibili convegni e attività formative per un pubblico non esperto, la formazione continua (Life Long Learning), trial clinici, la cooperazione internazionale e le attività di alternanza scuola/lavoro.

L'attività della Facoltà di Medicina e Chirurgia si svilupperà, nel prossimo triennio, attraverso linee politiche e strategiche riepilogate nei punti che seguono.

## Potenziamento del corso di laurea in Medicina e Chirurgia in inglese

Nell'ottobre 2019 è stato siglato un accordo quadro con l'Ospedale Niguarda affinché diventi l'Ospedale di riferimento per l'International Medical School (IMS) in modo da poter avviare entro fine 2020 le prime attività professionalizzanti. Contestualmente verrà avviata presso l'Ospedale Niguarda una "segreteria didattica-amministrativa" afferente all'Ateneo per facilitare l'inizio di tale attività. Nei prossimi 2 anni, presso il Niguarda, verrà creata un'area destinata al quadriennio clinico del Corso in inglese che preveda un numero di aule, da almeno 100 posti, adeguato a ospitare una popolazione di studenti che ci attendiamo in aumento. Si dovrà inoltre prevedere un reclutamento e/o posizionamento di docenti presso il Niguarda che tenga conto di queste nuove esigenze didattiche.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Istituzione della nuova sede di IMS	Numero di domande al test di ammissione; Incremento del numero di studenti/anno che chiedono il trasferimento presso il Corso IMS

## Reingegnerizzazione del corso di laurea in Medicina e Chirurgia in italiano

Nei prossimi anni il Corso di laurea in Medicina e Chirurgia sarà soggetto a un profondo mutamento. I Corsi di laurea dovranno tener conto dei mutati bisogni sanitari e delle nuove conoscenze, dell'attività didattica innovativa (laboratori per creare *library* per realtà virtuali, materiale didattico in 3D) e dell'attività professionalizzante innovativa (centro di simulazione), in accordo anche con l'ambito dell'innovazione digitale. L'obiettivo sarà quello di offrire agli studenti la possibilità di spendere meno tempo nelle aule e incrementare invece la presenza nelle corsie di ospedali. Nei prossimi anni si dovrà valutare l'opportunità di riunificare gli attuali tre Corsi di laurea in un unico Corso di laurea, anche alla luce delle opportunità che il nuovo campus potrà offrire.

## Corso di laurea in Odontoiatria come punto di formazione di odontoiatri pronti a entrare nel mondo del lavoro e istituzione della nuova sede

Entro il triennio dovrà essere completato il nuovo progetto della Scuola di Odontoiatria nonché identificata la sede logistica dove allocare non solo il Corso di Laurea magistrale a ciclo unico di Odontoiatria e Protesi dentaria ma anche il Corso di Laurea triennale in Igiene dentale e le tre scuole di specializzazione di area odontoiatrica, nonché i laboratori di ricerca ad essi correlati. Tale sede unica dovrà preferibilmente essere allocata all'interno di uno dei poli ospedalieri ed essere concordata con Regione Lombardia in considerazione del rilevante impegno didattico professionalizzante non solo post laurea ma anche già pre-laurea. L'obiettivo finale è fornire una nuova e moderna offerta didattica e professionalizzante nell'ambito dell'Odontoiatria, e in particolare rendere il Corso di laurea magistrale a ciclo unico in Odontoiatria e Protesi dentaria ancora più competitivo a livello nazionale.

## Corsi di laurea delle Professioni sanitarie: migliorare e razionalizzare la didattica

È forse nei Corsi di laurea delle Professioni sanitarie che l'interconnessione tra l'Università e il sistema sanitario diventa, per alcuni aspetti, ancora più forte.

L'Università di Milano con i suoi Corsi di Laurea e di Laurea magistrale rappresenta un punto di riferimento importante sia a livello regionale sia a livello nazionale. Infatti è l'unico Ateneo italiano che ha attivato tutti i corsi di Laurea delle professioni sanitarie, compreso i corsi magistrali. Pur tenendo conto della forte matrice ospedaliera su cui si basa la formazione delle professioni sanitarie, l'obiettivo per il prossimo triennio è quello di completare il processo di riflessione su tali corsi al fine di ottimizzare la qualità della formazione, condizione che non può prescindere da un elevato apporto universitario. Nello specifico, le azioni da implementare sono l'aumento della componente universitaria nei relativi corsi, la diminuzione dei contratti attribuiti a docenti del SSR su SSD, che non caratterizzano la professione, una diminuzione in generale dei contratti retribuiti, nonché, se necessario, la possibile chiusura di alcuni corsi o la loro aggregazione a livello regionale.

Si dovrà inoltre lavorare sull'identificazione di core curricula comuni per i diversi Corsi, soprattutto per quel che concerne le discipline precliniche, anche intervenendo sui regolamenti e utilizzando strumenti di didattica innovativa.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Numero dei contratti esterni	-10%

## Scuole di specializzazione come punto di formazione di specialisti preparati e pronti a essere inseriti nel mondo lavorativo

L'obiettivo è quello di consolidare la qualità della formazione delle Scuole di specializzazione di area medica e sanitaria. Gli specializzandi rappresentano per la Facoltà di Medicina e Chirurgia un vero "patrimonio" in quanto nel momento della loro formazione essi sono il punto di contatto diretto con la società civile e ospedaliera. Con i suoi docenti e con gli specializzandi, l'Università di Milano rappresenta il più grande "ospedale" di Milano e della Regione. Il numero di contratti per la formazione medica specialistica assegnati dal MUR è progressivamente aumentato negli ultimi anni. Solo nell'ultimo bando di concorso sono stati assegnati 550 contratti tra le attuali 47 Scuole (per un totale, nei 4-5 anni, di più di 2000 medici specializzandi). Nell'immediato l'Ateneo si dovrà dotare di un sistema per il controllo della qualità (software in fase di acquisizione) delle Scuole di specializzazione (come previsto dal D.l. 402/2017), sistema che consentirà anche l'elaborazione di un libretto on-line dello specializzando per certificare le attività cliniche svolte e le competenze acquisite. Ancora più suggestivo e interessante per le Scuole di specializzazione è l'impegno attivato, con Regione Lombardia e l'Osservatorio della Formazione Medico Specialistica di Regione Lombardia, per garantire che al medico in formazione venga data la possibilità di "appropriarsi" di una graduale assunzione di responsabilità e di autonomia attraverso un "percorso universitario definito e protetto". Questo significa che lo specializzando verrà messo nelle condizioni di poter svolgere in maniera autonoma determinate attività medico/chirurgiche che verranno monitorate, anche a distanza, dal tutor di riferimento. In questo modo il medico in formazione specialistica avrà la possibilità non solo di attuare quanto previsto dal D.l. 402/2017, ma avrà anche l'opportunità di iniziare a svolgere autonomamente quelle attività che invece si trova improvvisamente ad affrontare in prima persona il giorno successivo al diploma. Nello specifico, le Scuole di specializzazione si dovranno dotare di documenti strutturati, e omogenei a livello regionale, in cui dovrà essere previsto il percorso di riconoscimento dei gradi di autonomia progressiva degli specializzandi nelle diverse attività cliniche.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Numero degli specializzandi che compileranno il libretto online dello studente per certificare le attività cliniche svolte e le competenze acquisite	Un terzo degli specializzandi

## *Organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza*

L'Amministrazione deve gestire in modo razionale, efficace ed efficiente le proprie risorse: umane, economico-finanziarie e strumentali, sviluppando la propria capacità di realizzare progetti innovativi e maggiormente rispondenti ai bisogni e alle aspettative degli stakeholder, interni ed esterni. A questo fine nel corso del 2019 è stato varato un ambizioso processo di riorganizzazione, basato sulla valorizzazione della trasversalità delle strategie e dei processi sulle diverse funzioni, sulla chiara identificazione delle responsabilità e sul superamento di una concezione solo verticale del processo decisionale.

Il processo di riorganizzazione si sta realizzando con gradualità e per la parte riguardante le strutture dell'Amministrazione Centrale risulta già completato.

Per la componente dipartimentale andrà invece a regime entro la fine del 2020, con la implementazione di "sistema di rete", modello organizzativo che prevede l'allocazione nei Dipartimenti di alcune professionalità direttamente dipendenti dalle strutture dell'Amministrazione centrale, con il compito di gestire e verificare la qualità di alcuni servizi essenziali di interesse comune.

Alcuni capisaldi del nuovo modello organizzativo sono:

- una maggiore autonomia ai team di lavoro ed una collaborazione costante tra loro;

- una gestione più celere, efficace ed efficiente delle richieste degli utenti, interni ed esterni;
- una maggiore interazione e trasversalità tra i diversi settori
- il miglioramento della qualità delle relazioni tra strutture centrali e periferiche

I primi mesi dell'anno 2020, con l'insorgere dell'emergenza Covid-19, hanno determinato l'esigenza per l'Amministrazione – in coerenza con l'evoluzione del sistema normativo nazionale – di attivarsi per garantire la possibilità di proseguire le attività istituzionali mediante il ricorso a forme di lavoro flessibile, come il telelavoro e lo smart working. Per rispondere alle esigenze di flessibilità del lavoro, vista l'emergenza epidemiologica, è stato potenziato in tempi molto rapidi il supporto infrastrutturale e tecnologico per lo svolgimento delle attività accademiche a distanza e la definizione di protocolli di sicurezza per quelle attività urgenti ed indifferibili che hanno dovuto continuare in presenza.

In questo contesto si inseriscono obiettivi di valenza strategica determinati prima dell'emergenza sanitaria.

Ad essi si aggiungono i contenuti del Piano Triennale dell'Edilizia, che peraltro già aveva orientato i propri interventi – con un investimento economico di grande portata – sul potenziamento dei servizi tecnologici nelle aule, nelle biblioteche e in diversi ambiti dell'Amministrazione

## Assumere e comunicare agli utenti standard di qualità per i servizi erogati (obiettivo di AQ)

La qualità dei servizi e dell'azione amministrativa è un parametro di fondamentale importanza per la valutazione non solo dell'organizzazione, ma anche del merito dei dirigenti e del personale, che su tali basi vedono ormai riconosciuto il proprio lavoro. La centralità e la rilevanza strategica della Politica della Qualità in relazione alla definizione degli indirizzi e obiettivi di intervento nei diversi ambiti della realtà accademica è stata già rimarcata nel "Documento programmatico e di sviluppo 2018-2023", proposto ai sensi dell'art. 25 co. 1, lett. a) dello Statuto, e approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26/02/2019.

L'Amministrazione intende dotarsi di un sistema strutturato di gestione per la qualità dei processi amministrativi e gestionali, in linea con gli standard nazionali e internazionali. Il Sistema di Gestione per la Qualità, conforme alla norma UNI ISO 9001, definisce gli strumenti necessari per il raggiungimento degli obiettivi e per il conseguimento del miglioramento continuo delle azioni dell'Amministrazione, con lo scopo di garantire sempre più elevati livelli di prestazione, rispondenti alle aspettative dell'utenza e tali da accrescere progressivamente il grado di soddisfazione in relazione ai differenti servizi offerti. A tale scopo devono essere promosse idonee iniziative che abbiano come obiettivo la sensibilizzazione dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo sul tema della qualità dei processi, anche al fine di valorizzarne le competenze, innalzando il complessivo grado di qualità dei risultati dell'azione amministrativa. Risultato ultimo di tale politica sarà la definizione di una Carta dei Servizi dell'Università, la quale, accanto alla Carta dei Servizi di ciascuna struttura (collegata ai relativi processi amministrativi e gestionali), costituirà uno strumento di garanzia della qualità dei servizi amministrativi offerti, rafforzando il rapporto di fiducia con ogni tipologia di utenza.

La Carta costituirà l'indice di riferimento della qualità dei servizi erogati dall'Ateneo stesso e dalle singole strutture, una sorta di "patto con l'utenza" che renderà possibile anche l'adozione e messa a sistema di processi oggettivi di autovalutazione delle performance di struttura, alimentando una cultura della responsabilità e della consapevolezza.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Adozione della Carta dei Servizi di Ateneo	Realizzazione entro il triennio

## Revisione organica del sistema dei servizi informatici per un Ateneo più semplice, moderno capace di assicurare lo svolgimento di servizi in remoto

Gli aspetti legati all'informatica e alle telecomunicazioni rivestono un ruolo di rilevanza centrale, in quanto costituiscono elemento facilitante e/o abilitante per molte delle sfide che l'Ateneo vuole affrontare. Come anticipato nell'introduzione di questo Piano strategico, l'innovazione informatica è una tematica sulla quale l'Ateneo sta già investendo, per utilizzarla come leva per l'introduzione di processi di innovazione didattica e di semplificazione amministrativa (Introduzione § 2.2 - Gli obiettivi). Più in generale, le tecnologie informatiche sono presenti trasversalmente in molte sezioni del Piano. Tutto questo è stato reso evidente e amplificato dall'emergenza COVID-19. Ciò può essere rilevato anche consultando il "rapporto" redatto dalla Governance dell'Ateneo che delinea tutto ciò che Unimi ha messo in atto nel periodo

dell'emergenza sanitaria Covid-19.

Dal punto di vista organizzativo, la situazione dell'informatica in Ateneo risulta estremamente variegata. L'amministrazione centrale ha certamente un punto di riferimento nella Direzione ICT, recentemente nata dalla fusione tra la Direzione Sistemi Informativi di Ateneo e la Divisione Telecomunicazioni con l'intento di abilitare le naturali sinergie e ottimizzazioni di risorse tra i due settori. Al contrario, i Dipartimenti, godendo storicamente di vasta autonomia, sono più difficilmente inquadrabili in una visione di coordinamento complessivo delle iniziative di tipo informatico. Questo ha portato, nel tempo, a una situazione eterogenea, spesso legata alla disponibilità - magari temporanea - di risorse specializzate in ambiti informatici, che rivestissero il ruolo di referente informatico del Dipartimento. Il risultato è una situazione in cui coesistono scelte tecnologiche difficilmente conciliabili e iniziative in parte o del tutto sovrapponibili in quanto a contenuti.

La necessità di ripensare l'organizzazione dei servizi informatici, con il fine di tendere all'unificazione organica delle responsabilità in area ICT già presente in ateneo è stata resa evidente a seguito dell'emergenza sanitaria, dove in poche ore l'ateneo è stato chiamato a mettere in atto soluzioni informatiche che consentissero il proseguimento delle proprie attività da remoto.

L'emergenza sanitaria ha riservato alle tecnologie informatiche un posto ancora più centrale nel funzionamento dell'Ateneo, con la conseguenza di aumentare la necessità di supporto e governo di un numero sempre maggiore di utenti attivi forse meglio dire che sono aumentati gli utenti ma anche i flussi e lo storage in modo più che lineare rispetto al numero di utenti, specie in alcune circostanze di picco.

Si ritiene in questo contesto centrale la costituzione di una Rete Territoriale, ovvero di un'unità organizzativa a servizio dei Dipartimenti, per creare quel presidio necessario a ottimizzare le risorse informatiche e generare valore aggiunto, evitando duplicazioni e andando a intercettare iniziative autonome che, se inquadrate nel contesto più ampio dell'Informatica di Ateneo, potranno beneficiare di una serie di servizi disponibili senza doverli acquisire o organizzare.

La creazione di uno SPOC (*Single Point Of Contact*), inoltre, sarà un ulteriore passo verso la creazione di un servizio di supporto di alta qualità, nel quale la risoluzione dei problemi e la gestione di nuove esigenze siano regolate da procedure univoche e presidiate secondo dei livelli di servizio predeterminati.

In seguito alla improvvisa necessità di utilizzare tecnologie informatiche per l'erogazione della didattica, l'Ateneo si è dotato di uno SPOC dedicato a tali tematiche, costituito da pagine web con manuali, una casella email ed un numero telefonico. L'efficacia ed il livello di soddisfazione di questo servizio hanno confermato la bontà della scelta strategica anche sul medio-lungo periodo e su tematiche più ampie.

Ricadute importanti potranno essere generate in relazione alla dematerializzazione, al potenziamento di strumenti direzionali per la gestione integrata di obiettivi e budget a supporto dei processi decisionali, alla semplificazione e sburocratizzazione dei rapporti tra Amministrazione e Dipartimenti, all'accesso a infrastrutture per il supercalcolo, al potenziamento delle collaborazioni con soggetti esterni, al supporto alla didattica innovativa e a distanza.

I procedimenti amministrativi, gestiti digitalmente, consentono nuove modalità di comunicazione e interazione con l'utenza e la possibilità di controllare idoneamente tutte le fasi del ciclo di gestione documentale, dalla creazione/acquisizione del documento fino alla sua archiviazione finale. Ciò consente peraltro anche di gestire in modo appropriato tutti gli adempimenti endoprocedimentali: le validazioni, approvazioni, visti, firme, ecc.

Ulteriori attività su cui sarà posta attenzione per integrare e migliorare i servizi informatici saranno:

- l'avviamento della realizzazione di un *data center* per la conservazione digitale dei dati inerenti l'amministrazione, la ricerca e le digitalizzazioni;
- il coordinamento della digitalizzazione di materiali delle collezioni dell'Ateneo;
- il supporto al progetto e allo sviluppo della virtualizzazione del Sistema Museale di Ateneo (si veda l'obiettivo indicato nella sezione Terza Missione).

Al termine dell'emergenza sanitaria verrà intrapreso un percorso per la definizione di un piano di sviluppo complessivo e organico dei servizi informatici, facilitato da operazioni preliminari propedeutiche, quali ad esempio interventi di tipo organizzativo, effettuati nel corso del biennio 2020-2021.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Attivazione della rete territoriale, di uno SPOC, del <i>data center</i> , del coordinamento di smaterializzazioni e digitalizzazioni	Attivazione delle iniziative entro il triennio

## Protagonisti nella legalità e nella trasparenza (obiettivo di AQ)

L'attenzione alla legalità e alla trasparenza non può, in una comunità accademica e studentesca come quella di Unimi, essere intesa come una semplice applicazione o, peggio, soggezione a norme, considerate spesso poco adatte alle peculiarità del mondo universitario. Per questo motivo, nel futuro dell'Ateneo si dovrà in primo luogo coinvolgere sempre più nella comprensione e nell'applicazione delle regole docenti, personale tecnico amministrativo e studenti; il rispetto delle regole e la trasparenza nel proprio operare, infatti, non devono rimanere soltanto un dovere, ma diventare soprattutto uno degli aspetti qualificanti l'appartenenza alla comunità accademica. Con le competenze, sia sul piano scientifico sia sul piano dell'organizzazione amministrativa, Unimi si propone di diventare un punto di riferimento nel dialogo con le istituzioni regionali e nazionali per affrontare insieme i temi e le criticità nell'ideazione e nell'implementazione delle norme in materia di anticorruzione e trasparenza, promuovendo e verificando l'attuazione di buone prassi. Obiettivo rilevante in questo scenario è l'istituzione entro il prossimo triennio, di un tavolo di lavoro permanente a livello regionale, che coinvolga le Istituzioni locali, gli altri Atenei lombardi e rappresentanti dei portatori di interesse.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Istituzione di un tavolo di lavoro permanente con il Comune e la Regione	Attivazione e operatività del tavolo entro il triennio

## Unimi inclusiva (obiettivo di AQ)

Una comunità inclusiva deve non solo dedicare molto spazio, come già avviene in Unimi, allo studio di discipline che riguardano i diritti fondamentali, il diritto antidiscriminatorio, gli studi di genere e le disabilità, ma anche attivare azioni concrete mirate in modo specifico a superare tutte le differenze: di genere, di disabilità, culturali, razziali e di orientamento sessuale. Per questo motivo, si tenderà nel futuro ad approfondire sempre più il collegamento tra quanto già viene spiegato dai docenti e il modo in cui, fin dal nostro interno, possono essere attuati i principi per garantire a tutti i livelli e in tutte le componenti (docenti, personale tecnico amministrativo e studenti) la parità di diritti.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Pubblicazione del Bilancio di Genere	Pubblicazione secondo le linee guida proposte dalla CRUI
Sviluppo delle iniziative su disabilità e DSA	Realizzazione di una rete capillare di referenti presso i Dipartimenti e di iniziative di formazione e sensibilizzazione dei docenti in materia di disabilità e DSA

## Potenziamento della comunicazione interna ed esterna

L'ambito della Comunicazione istituzionale, declinata nei vari canali del portale web, della comunicazione interna, dei social e delle relazioni con i media, si trova oggi di fronte a sfide che sommano alla crescente complessità di un grande Ateneo pubblico, multidisciplinare e diffuso sul territorio, le profonde trasformazioni legate al nuovo ecosistema mediale. Quale obiettivo strategico centrale in questo quadro va posta la necessità del governo della comunicazione, ovvero di una sua gestione che risponda a requisiti di programmazione, proattività e di studiata integrazione dei vari aspetti, distinti ma necessariamente coordinati, che la definiscono. È necessario convogliare in maniera ragionata le risorse e la creatività della comunicazione sugli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo, puntando al consolidamento di una identità comune ed evitando dispersioni particolaristiche, distonie nel trasferimento dell'immagine unitaria e perdite di efficienza. Tali finalità vanno perseguite senza mortificare la pluralità delle voci presenti in Ateneo, valorizzandone al contrario il contributo in un'ottica di sviluppo della relazionalità e del senso di appartenenza.

Gli straordinari cambiamenti che riguardano il sistema mediale, la moltiplicazione pressoché illimitata delle fonti di informazione prodotta dal web 2.0, l'inevitabile *overload* informativo che sta investendo il pubblico, nel frattempo divenuto a propria volta produttore oltre che fruitore, chiamano l'Ateneo a potenziare la portata e l'efficacia del proprio messaggio, a inaugurare nuove forme di relazione con tutti i suoi *stakeholder*, abbandonando modalità autoreferenziali a favore della centralità dell'utente e dei suoi bisogni. Tra gli strumenti necessari in questo scenario, e da sviluppare ulteriormente, vi sono: analisi dell'ecosistema di comunicazione attuale, più chiara distinzione funzionale dei canali di comunicazione, stesura di piani editoriali e policy per web, social e relazioni media, implementazione di strutture e processi per il presidio della gestione del rischio e della comunicazione di crisi. Un lavoro di razionalizzazione e sistematizzazione da condividere con tutte le strutture interne all'Ateneo, anche tramite attività di formazione per il personale. Strategico in questa fase, e da potenziare, è infatti l'ambito della comunicazione interna, la progettazione di azioni che promuovano la collaborazione tra strutture, la condivisione di un sistema valoriale comune e la sensibilizzazione di ogni membro della comunità nei confronti del significato di ogni singolo atto di comunicazione. In questo quadro andrà anche ulteriormente promossa l'adesione da parte di tutte le strutture al sistema di identità visiva già disponibile sul sito. Tra i vari strumenti di monitoraggio della performance della comunicazione andranno privilegiati gli indicatori di engagement e di potenziamento della portata di impatto.

Gli stessi canali di comunicazione rappresentano inoltre ambienti strategici per le attività di ascolto e di raccolta dei feedback degli utenti. L'analisi della percezione esterna, soprattutto di quella degli studenti, fondamentale per lo studio reputazionale ma anche per ricalibrare strumenti e strategie nell'ottica del miglioramento continuo dei servizi erogati, potrà includere studi di *web reputation*, sondaggi, analisi dei contenuti postati sui social e forme di *sentiment analysis*.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Portale: frequenza rimbalzo	-6%
Presenza dell'Ateneo sui media (e AVE) (la significatività del risultato va correlata all'entità anche numerica delle iniziative promosse in ambito di Terza Missione e alla produttività della ricerca scientifica)	+5%

## Sostenibilità (obiettivo di AQ)

L'Ateneo è fortemente impegnato nelle attività sulla sostenibilità ambientale che vanno dalla riduzione della plastica, alla raccolta differenziata dei rifiuti, al risparmio energetico, alla mobilità sostenibile anche sulla base di quanto previsto da appositi piani di programmazione (es. Piano energetico. Piano triennale Edilizia, Progetto Minerva 2030) e da quanto promosso dalla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS). È stato nominato un delegato per lo sviluppo sostenibile della Statale e sono attivi gruppi di lavoro che operano per la realizzazione delle diverse azioni. In particolare negli anni a venire l'Università Statale si concentrerà su una progressiva e graduale riduzione della plastica, nel caso specifico, sulla riduzione dell'uso delle bottigliette di plastica da parte degli studenti, con fornitura di bottigliette di alluminio, e sulla implementazione di cassette dell'acqua e punti erogatori nelle diverse sedi dell'Ateneo. Anche mediante l'attività didattica rivolta ai propri studenti l'Ateneo è impegnato a favorire la sensibilizzazione sui temi della sostenibilità ambientale con la promozione di iniziative a ciò atte.

INDICATORI	TARGET DEL TRIENNIO
Litri di acqua erogata dalle cassette dell'acqua e dai punti erogatori e loro conversione in bottigliette di plastica risparmiate	Raddoppio dell'equivalente in bottigliette da mezzo litro risparmiate

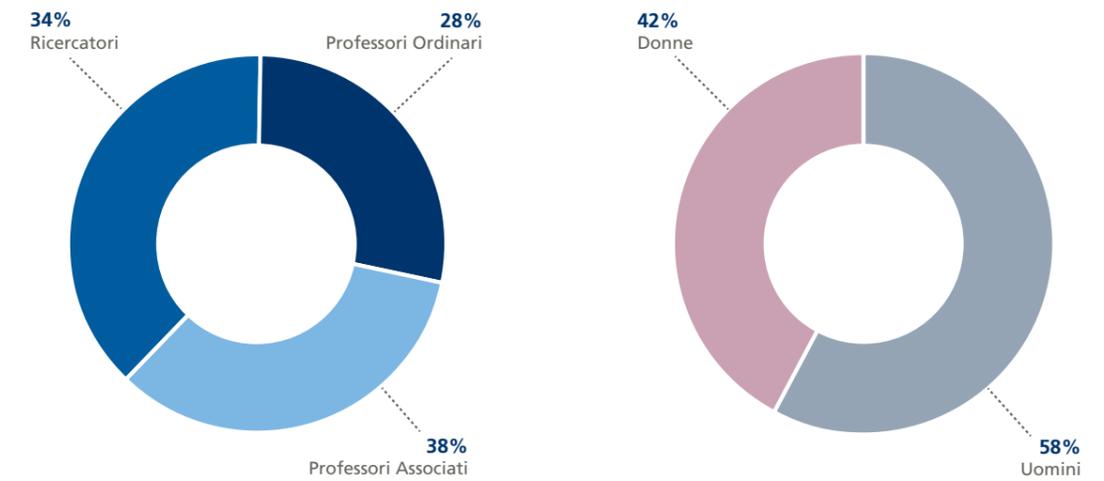
# L'Ateneo in cifre



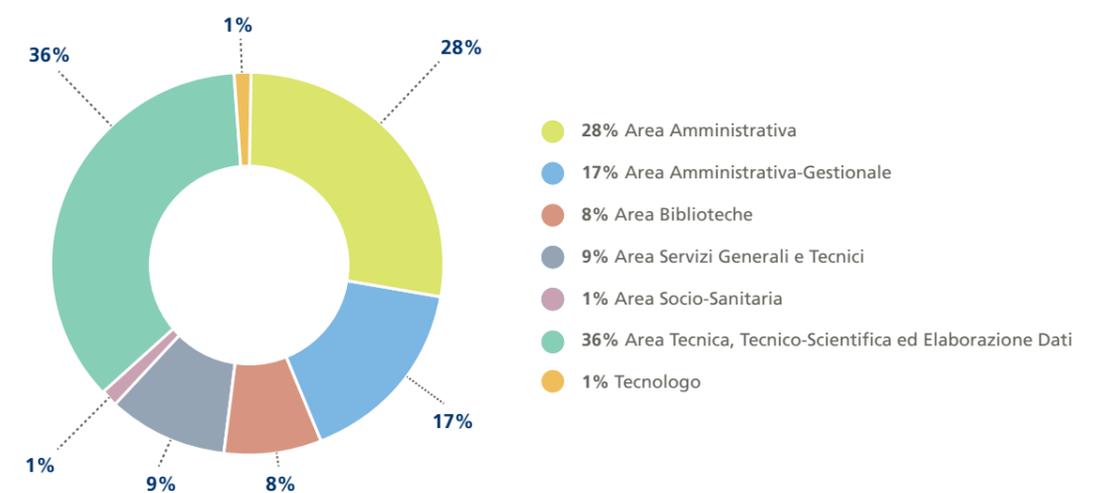
## La comunità

### Le Persone

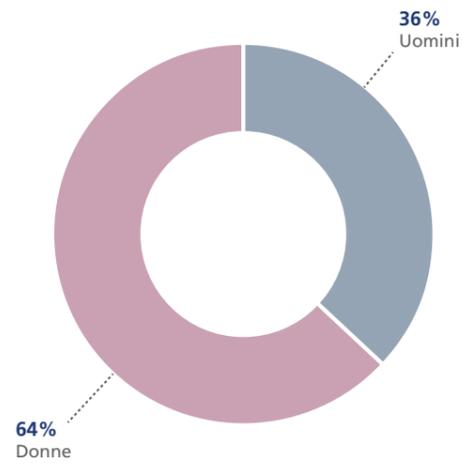
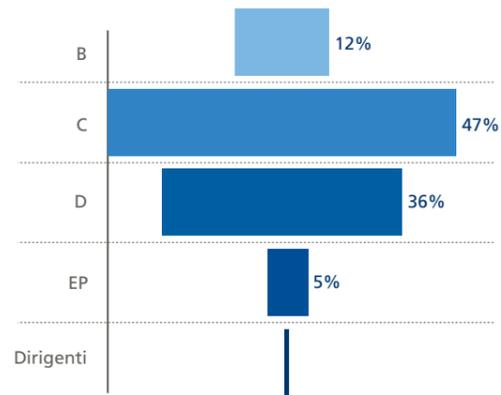
Personale docente al 31/12/2019: 2.142



Personale tecnico amministrativo al 31/12/2019: 1.962

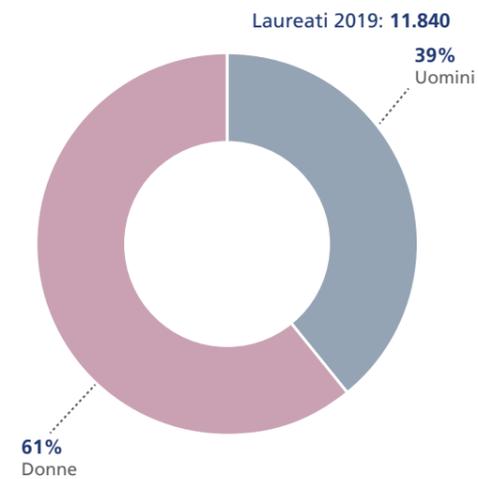
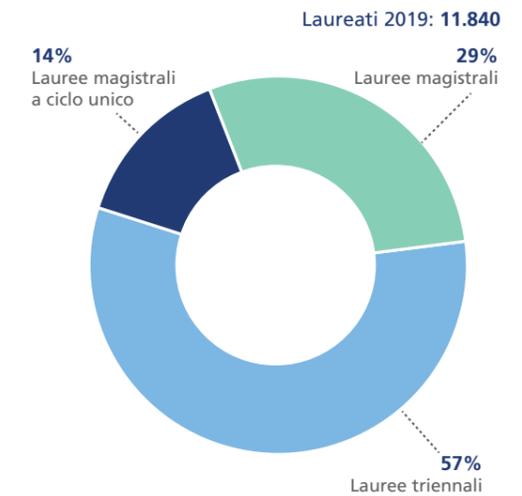
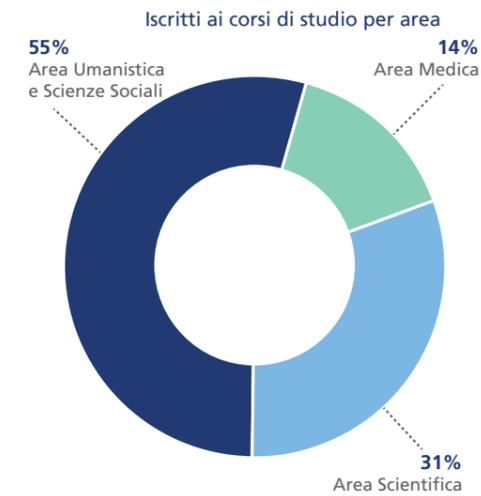
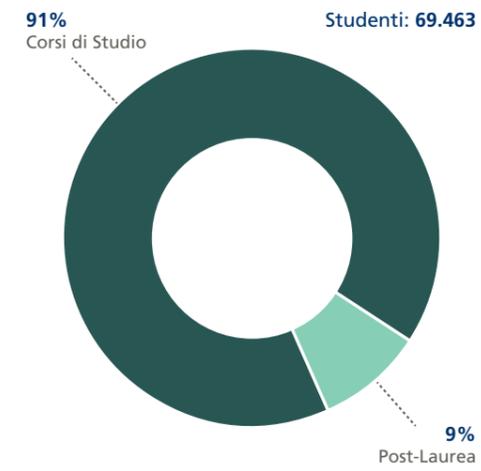


Categoria del personale



Studenti a.a. 2019-20 e laureati 2019:

- **14.881** immatricolati ai corsi di studio, di cui **60% donne**
- **69.463** iscritti ai corsi di laurea e post-laurea
- **11.840** laureati (2019)



## Le strutture

60 sedi (comprese le aziende agrarie, escluse le residenze), per oltre 450.000 m<sup>2</sup> di patrimonio immobiliare, di cui:

- oltre 65.000 m<sup>2</sup> per laboratori per ricerca
- oltre 9.000 m<sup>2</sup> per laboratori per didattica
- oltre 50.000 m<sup>2</sup> per Aule

33 Dipartimenti

10 Facoltà/Scuole

15 Direzioni amministrative

## Il Servizio bibliotecario di Ateneo (2019)

17 biblioteche:

- oltre 3.600 posti a sedere e 7.200 presenze medie giornaliere
- 1,8 milioni di monografie a stampa e quasi 27.000 titoli di periodici cartacei
- oltre 130.000 prestiti e oltre 200.000 consultazioni di monografie e periodici nel 2019

Biblioteca digitale:

- 220 banche dati
- periodici elettronici: oltre 36.000 in abbonamento e oltre 49.000 ad accesso gratuito selezionati; oltre 2 milioni di articoli scaricati nel 2019
- quasi 500.000 libri elettronici; oltre 450.000 capitoli scaricati nel 2019

## La didattica e i servizi agli studenti

### Didattica: l'offerta formativa nell'a.a. 2020-21

- 77 Lauree Triennali e a ciclo unico
- 64 Lauree Magistrali
- 32 Dottorati
- 75+ Master e perfezionamento
- 69 Scuole di specializzazione

### La dimensione internazionale della didattica

Nell'ambito della propria offerta l'Università degli Studi offre 23 percorsi in lingua inglese e 4 percorsi con almeno 1 curriculum in inglese e sono previsti 21 joint/double degree. Inoltre l'Università fa parte della 4EU+ European University Alliance insieme ad altre cinque università pubbliche europee: la Charles University di Praga, l'Università Sorbona di Parigi e le Università di Heidelberg, Copenhagen e Varsavia.

Nel 2019-20:

- 4.596 (7,2%) studenti internazionali nei corsi di studio
- 740 studenti INCOMING\* (Erasmus+ studio, Erasmus + Traineeship, Stream, Exchange)
- 1.280 studenti OUTGOING\* (Erasmus+ studio, Erasmus+ Traineeship, Programma tesi all'estero, Stream, Exchange, Doppi titoli)
- oltre 1.200 accordi internazionali per mobilità, doppio titolo

\* dati provvisori

### Il diritto allo studio 2019-20

- 5.000 Borse di studio regionali diritto allo studio
- 750 Borse di Ateneo di servizio
- 160 Borse di Ateneo di merito
- 50 nuove borse Excellence per gli studenti stranieri immatricolati alle lauree magistrali

### Alloggi 2020-21

1.088 posti letto, con possibilità di assegnazione di 797 posti\* così suddivisi:

- 598 per il diritto allo studio
- 150 per gli studenti Erasmus incoming
- 24 per gli studenti stranieri di cui alcuni riservati ai rifugiati e gli altri per i dottorandi
- 11 foresteria docenti
- 14 foresteria studenti

\* a causa dell'emergenza sanitaria è stato necessario assegnare le camere doppie ad uso singolo.

### Mense 2019

- quasi 380.000 pasti erogati nel 2019, di cui oltre 225.000 a borsisti
- 8 mense a gestione indiretta
- 30 punti di ristoro convenzionati

### Orientamento in ingresso nel 2019

- 24.104 partecipanti ad eventi di orientamento in ingresso (incontri di area, open day Ateneo, welcome day per studenti internazionali, orientamento presso scuole, accoglienza matricole)
- 3.000 partecipanti a progetti di alternanza scuola lavoro nell'ambito di 26 progetti di PCTO con 115 convenzioni attive.

### Orientamento al lavoro nel 2019

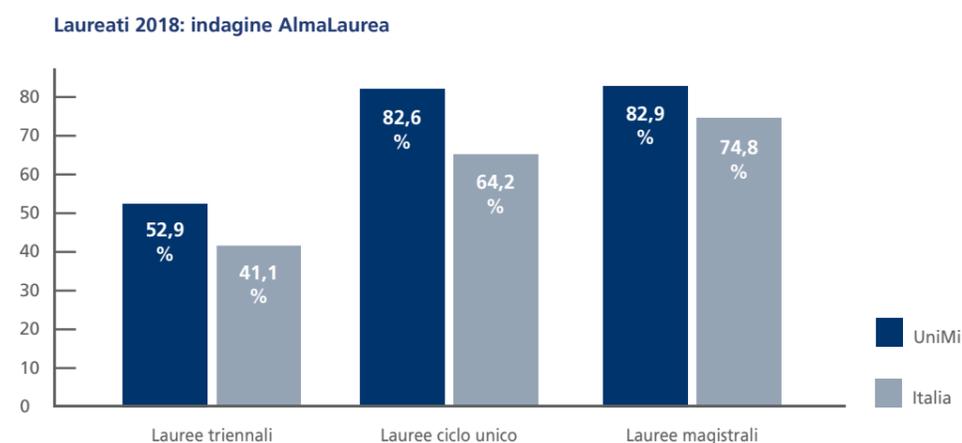
- **4.700** partecipanti ad incontri, seminari, laboratori di orientamento al lavoro e Recruiting Day
- oltre **70** aziende, professionisti e associazioni coinvolte
- oltre **3.000** partecipanti alla **Job Fair di Ateneo** che ha coinvolto **106** aziende, con **11.888** colloqui svolti.

### Attività di incontro domanda-offerta nel 2019

- **18.678** aziende iscritte al servizio **Banca dati Curriculum Vitae** di cui **2.871** nuove aziende accreditate durante l'anno
- **73.439** curriculum vitae pubblicati
- **28.518** curriculum vitae scaricati dalle aziende iscritte
- **10.126** richieste di pubblicazioni annunci sulla bacheca annunci di lavoro di cui **94%** pubblicati
- **52.193** candidature da parte degli studenti e dei laureati dell'Ateneo

### Occupazione dei laureati ad un anno dalla laurea

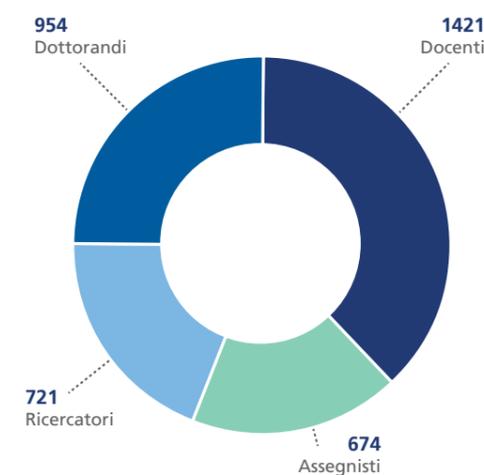
(definizione ISTAT forze lavoro)



## La ricerca

L'Università degli Studi di Milano è l'unico Ateneo italiano a far parte della LERU, la League of the European Research Universities.

### Persone (al 31/12/2019): 3.770



### Strutture

- **33** Dipartimenti (di cui 8 "Dipartimenti di eccellenza")
- **53** Centri di ricerca coordinata (CRC)
- **4** Piattaforme tecnologiche "UNITECH" (COSPECT, INDACO, NOLIMITS, OMICs): attrezzature di ultima generazione trasversalmente a disposizione dei gruppi di ricerca dell'Ateneo

### Pubblicazioni 2015-19

- n. pubblicazioni: **54.451**, di cui **36% open access** (fonte: AIR)
- oltre **50 riviste scientifiche open access** di Ateneo sulla piattaforma Open Journal System
- Field-Weighted Citation Impact: **1,67** (fonte: SCIVAL)
- Outputs in Top Citation Percentiles<sup>1</sup> 2014-18: **19,9%** (fonte: SCIVAL)
- International Collaboration<sup>2</sup>: **45,2%** (fonte: SCIVAL)

<sup>1</sup> Publications in top 10% most cited worldwide. <sup>2</sup> Publications co-authored with Institutions in other countries.

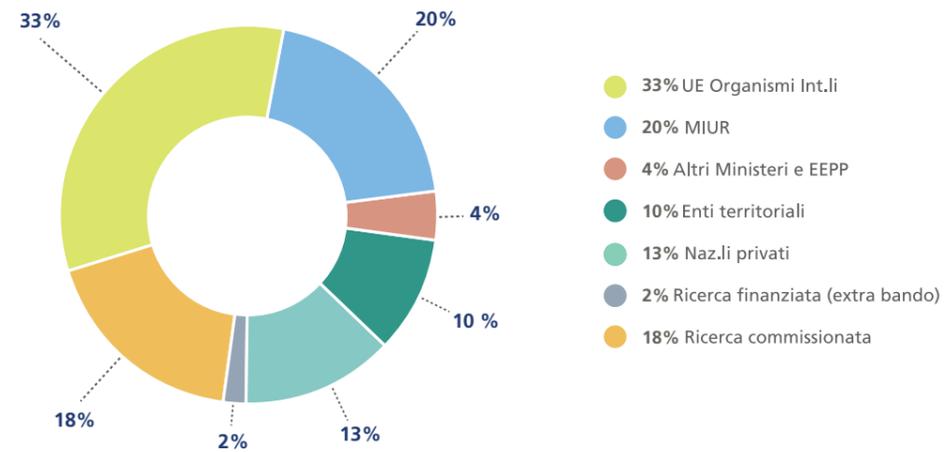
Ranking 2019	Italy	World
ARWU	3	179
QS	7	302
THE-WUR	8	337
Leiden*	5	179

\* Parametri: all sciences, scientific impact, P (top 10%), Calculate impact indicators using fractional counting.

### Finanziamenti per la ricerca 2017-2019

- **823** progetti di ricerca finanziata (di cui 144 finanziati dall'UE e da organismi internazionali)
- **1.096** contratti di ricerca commissionata

Totale finanziamenti per la ricerca 2017-2019: **142,7 mln €**



### Finanziamenti UE (2014-2019)

- **Horizon 2020: 122 progetti** finanziati, di cui **27 progetti ERC**, (per un totale di **75,2 mln €**) e 10 progetti in fase avanzata di negoziazione.

### Chiamate dirette ERC

Dal 2011, la Statale ha attivato:

- **5 chiamate dirette** da professore associato per vincitori **ERC Starting e Consolidator** della Statale non ancora inquadrati in questo ruolo;
- **14 chiamate dirette** da professore associato e professore ordinario per vincitori **ERC ospitati da altri enti italiani e stranieri** accolti presso la Statale attraverso il meccanismo della **portability**.

### Scavi archeologici

Nel 2019 sono stati stanziati **300.000 €** per la realizzazione di campagne di scavo in **15 siti archeologici** (Acilia (RM), Calvatone (CR), Caverna Generosa a Val d'Intelvi (CO), Colombaro di Negrar (VR), Desenzano del Garda/Lonato (BS), Gravina in Puglia (BA), Monte Zara (loc. Is Obias), Nora (CA), Piana di Erbil – Kurdistan Iracheno, Selinunte (TP), Tarquinia (VT), Tebtynis (Umm-el-Breigat) – Egitto, Terramara S. Rosa di Poviglio (RE), Travo S. Andrea (PC), West Aswan – Egitto).

## Terza Missione e Trasferimento tecnologico

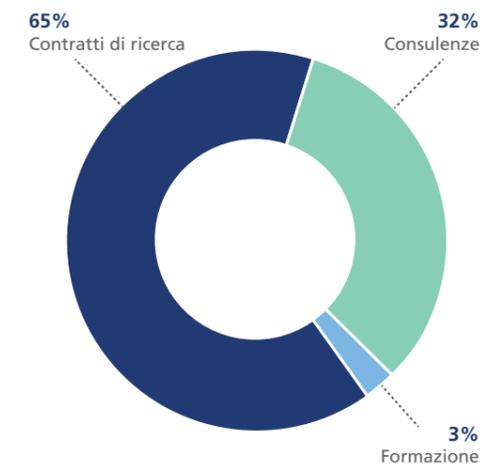
### Brevetti e spin-off

- **circa 300** brevetti depositati dal 1992
- **12** spin-off attivi (2020)

### Ricerca commissionata 2017-2019

- **1.096** contratti di ricerca commissionata

Totale finanziamenti per ricerca commissionata 2017-2019: **25,4 mln €**



*Concept:* Università degli Studi di Milano

*Graphic design:* Andrea Rovatti

*Artwork:* Lara Angonese

Ottobre 2020