L'importanza di una svolta

Competenza e passione per l'Università degli Studi di Milano

Luca Solari, 57 anni, professore di Organizzazione aziendale, Direttore della Scuola di Giornalismo Walter Tobagi e Presidente di Fondazione Unimi. Presidente del Collegio Didattico della laurea magistrale in inglese in Management of Human Resources.

Competenza e passione per l'Università degli Studi di Milano 1
Un futuro incerto 3
Una scelta importante 3
Due modelli di università a confronto 3
Una deriva rischiosa 4
L'Università si fa nei dipartimenti, non nella governance 5
Una fatica crescente e risultati sempre meno entusiasmanti 6
Una chiamata importante per ognuno di noi 9
Cosa può fare un Rettore? 9
I valori del mio rettorato 11
Un programma realizzabile per l'Università degli Studi di Milano 12
Aspetti di discontinuità 12
Aspetti di continuità 17
Temi critici aggiuntivi e trasversali 18
Una discontinuità di processo 20
Considerazioni di sintesi 22
Allegato 1. Il mio profilo 23

Un futuro incerto

Una scelta importante

L'università non è un organismo politico o un'azienda, ma una componente aperta, pluralista e vitale del tessuto del nostro paese. Un elemento che ne costituisce l'architettura più profonda.
L'articolo 33 della Costituzione Italiana non a caso recita:

> *L'arte e la scienza sono libere e libero ne è l'insegnamento. La Repubblica detta le norme generali sull'istruzione ed istituisce scuole statali per tutti gli ordini e gradi. Enti e privati hanno il diritto di istituire scuole ed istituti di educazione, senza oneri per lo Stato. La legge, nel fissare i diritti e gli obblighi delle scuole non statali che chiedono la parità, deve assicurare ad esse piena libertà e ai loro alunni un trattamento scolastico equipollente a quello degli alunni di scuole statali.*
> *E' prescritto un esame di Stato per l'ammissione ai vari ordini e gradi di scuole o per la conclusione di essi e per l'abilitazione all'esercizio professionale. Le istituzioni di alta cultura, università ed accademie, hanno il diritto di darsi ordinamenti autonomi nei limiti stabiliti dalle leggi dello Stato. La Repubblica riconosce il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme.*

La gestione di un'università deve quindi rispondere non a logiche di apparentamento o coalizione, ma a un orientamento comunitario verso un bene comune.

Il concetto di bene comune è il vero tema oggetto di questa elezione e la nostra comunità si confronta con la richiesta di fare una scelta, scegliere tra le proposte dei candidati:

- sia una visione di bene comune che riteniamo appropriata,
- sia un percorso verso la sua realizzazione che sia realizzabile da chi lo propone.

Due modelli di università a confronto

La realizzazione del bene comune non si limita ai sei anni di un rettore, ma è un percorso lungo e articolato. Pur in presenza di tante criticità e di molti distinguo dalle scelte (e non scelte) della Governance (Rettore e Prorettori) precedente che questo programma argomenterà nello specifico, trovo utile partire da una descrizione ispirata che è presente nel Piano Strategico 2022-2024.

A pagine 16, l'attuale Magnifico Rettore Elio Franzini afferma come l'università come istituzione sia "uno strano connubio tra una realtà aziendale (…), una cooperativa e una classica scuola"[1]

> *L'università italiana è una struttura costituita da numerosi corpi intermedi. Struttura che costituisce uno strano connubio tra una realtà aziendale (presenza di un CDA, di un Direttore Generale, ecc.), una cooperativa e una classica "scuola". Si tratta, e non è semplice, di far dialogare questi orizzonti non uniformi senza che tuttavia vada perduta la necessaria unitarietà decisionale (chi governa deve sempre essere in grado di assumersi le proprie responsabilità) con le voci che provengono dalle varie parti dell'ateneo, che spesso ne sono anzi l'espressione più autentica (e quindi reattiva). A fianco di un sistema rappresentativo, incarnato dal Senato accademico, sussistono allora le voci dei Dipartimenti, il cui necessario ascolto non può tuttavia mettere in crisi, o in discussione, il modello generale, che è, come si è detto, rappresentativo, e non assembleare. Non va inoltre dimenticato che il nostro Ateneo è ancora organizzato in un numero troppo ampio di Dipartimenti, peraltro costituiti secondo modelli molto diversi tra loro. D'altra parte, la legge prevede che il crearsi di strutture dipartimentali sia un processo che procede bottom up e non top down. Si può quindi qui solo*

[1] Questa definizione, da esperto di organizzazioni quale sono riecheggia la mia osservazione di ricerca sulle peculiarità di un'altra importante istituzione che peraltro rappresenta una componente essenziale anche dell'Università degli Studi di Milano che è la Sanità. Anche in essa infatti convivono tre dimensioni, in quel caso una professionale (la componente del sapere clinico e scientifico), una burocratico-amministrativa (la componente di regolamentazione) e una di mercato (la possibilità di scelta da parte del cittadino), rendendo il funzionamento organizzativo particolarmente complesso per ASST e IRCCS pubblici.

indurre le varie aree, anche in vista del progetto Mind, a una riflessione profonda sui possibili accorpamenti dipartimentali.

La citazione letterale consente anche di evidenziare una differenza profonda tra questa e la mia, nuova visione. La visione che ci lasciano questo Rettore e questi Prorettori è una visione dichiaratamente dirigista ed accentrata del funzionamento organizzativo. Questa deriva da un modello che forse rischiava di essere troppo assembleare ad un modello gerarchico è una delle ragioni principali per cui mi sono candidato. Chi si occupa di organizzazioni da più di un decennio ha identificato i limiti in generale di questo modello tradizionale e ha esplorato soluzioni che si sono fatte sempre più democratiche e partecipate. L'organizzazione persino di un'impresa for profit è oggi più comunitaria di quella della nostra università. E questo non è solo un peccato, ma un vero e proprio male che condiziona la qualità dell'esperienza di lavoro di docenti e personale e la qualità dell'esperienza educativa degli studenti.

Il mio programma, la mia visione sono alternativi al rischio di una continuità con questo modello, modello che:

- si spinge fino a suggerire alla componente di "cooperativa" di procedere ad accorpamenti e fusioni;
- rovescia il rapporto tra Governance e dipartimenti, ipotizzando che questi ultimi abbiano solo un ruolo rappresentativo e (sic!) vadano ascoltati;
- definisce peraltro con una trasposizione di fine una delle componenti come "aziendale" (termine in realtà sempre più privo di significato) invece che intrapresa, ovvero di corretto dimensionamento delle scelte economiche in funzione di un progetto strategico.

Una deriva rischiosa

La questione dell'uso del termine "azienda" non è solo terminologica, ma nasconde un modello di organizzazione che voglio combattere. È il modello che spinge a scegliere il rettore che segue bene i processi, che delega ad una gestione attenta dei conti e che in fondo è una persona di ordine, senza slanci, senza passione. In un modello con questa ispirazione, rischiamo di orientarci ad un amministratore di condominio che organizza le riunioni in tempo, prende nota dei problemi dei condomini e prova a contemperare queste richieste con il denaro che ha in cassa.

Un modello come questo rappresenta a mio avviso una deriva rischiosa verso un'università che non è nemmeno più azienda, ma diventa una triste litania di regolamenti (passati si ricordi in soli 6 anni da 35 a 81), processi e incontri a stella tra rettore e singoli dipartimenti; in sostanza la costituzione del dominio della burocrazia sulla vitalità che l'Università degli Studi di Milano si merita e dovrebbe esigere.

Uno dei cardini della critica alla continuità con questi ultimi sei anni è la denuncia di quella che è stata una trasposizione dei fini dell'università. Considerare la componente legata ai flussi economici come "un'azienda" non è appropriato e ha spinto a svuotare le decisioni della loro dimensione ideale e di visione. Come sa chi si occupa del funzionamento anche gestionale, la dimensione dell'azienda è una dimensione subalterna ai veri valori di una qualsiasi istituzione, anche di un'impresa. Certo, è essenziale garantire stabilità economica e finanziaria, ma questo non può essere un obiettivo! Nemmeno le visioni più tristemente conservatrici si spingono a tanto se

consideriamo come pure le imprese private oggi abbiano chiaro il rapporto tra purpose (obiettivo di ordine ultimo), strategia e società.

Ecco perché in questo programma, pur proponendo numerose azioni anche specifiche, rifuggiamo dalla logica dell'"amministratore o amministratrice di condominio", ovvero la lunga, monotona elencazione di cose da fare, minuzie rispetto alla vera sfida dei prossimi sei anni. Non può non notarsi l'incoerenza tra proporre tanti piccoli interventi di manutenzione ordinaria e aver adottato o accettato passivamente una visione dirigista come quella presente nella descrizione sopra riportata. E un rettore per i prossimi sei anni ha il dovere di essere chiaro e coerente, non di proporsi una limitata manutenzione dell'esistente.

L'Università si fa nei dipartimenti, non nella governance

L'Università degli Studi di Milano è troppo importante per non riportare al centro un modello di università in cui le tre dimensioni citate nel documento di pianificazione strategica siano veramente tutelate, perseguite e integrate. La Legge Gelmini al di là delle valutazioni storiche sulla sua incompleta capacità di cogliere lo spirito dell'università presentava un modello che ambiva a semplificare la governance rendendola per certi aspetti "duale". Annullando il ruolo delle facoltà si proponeva di spostare potere, responsabilità e imprenditorialità nei dipartimenti e nei collegi didattici, le uniche e vere unità organizzative dove si generano i processi di valore di un'università, rafforzando nel contempo la componente di governance anche economica, ovvero il CDA. Creava un sistema la cui naturale conseguenza era la spinta verso una crescita dimensionale dei dipartimenti.

Non avremmo mai dovuto dimentica che la didattica, la ricerca, la terza missione sono per elezione compiti dei dipartimenti NON della governance e dell'amministrazione centrale. L'università non è l'insieme dei suoi uffici, nemmeno di quelli che si occupano di comunicazione o di segreterie studenti. L'università si costruisce ogni giorno nelle attività e nelle interazioni che avvengono all'interno dei dipartimenti e per estensione delle aule che dovrebbero sempre esserli vicine.

La visione di questo programma che vuole riportare l'Università degli Studi di Milano nel solco e nello spirito di una centralità di quello che vi si fa e soprattutto riattivarla verso il posto che le compete in Italia e nel mondo è che governance e amministrazione siano a supporto del processo di creazione di valore che avviene nei dipartimenti. Il che significa in modo molto pratico:

1. efficientare i servizi di supporto a didattica, ricerca e terza missione, non scaricando una scarsa qualità di progettazione di processi e strumentazioni sul lavoro spesso ingrato e sovrabbondante che si riversa sia sul sempre meno rappresentato personale di dipartimento, sia sui servizi centrali su cui tutto converge ineluttabilmente;
2. potenziare la gestione dei dipartimenti riconoscendo che la provvisorietà del ruolo di direttore di dipartimento (comunque sempre elettivo e a tempo) richiede la definizione di una struttura amministrativa e tecnica che veda la presenza di un riferimento con qualifica almeno di EP. Solo in questo modo evitiamo di affidare compiti gestionali a figure di docente che peraltro non sono nemmeno formate adeguatamente pur a fronte di responsabilità gestorie non banali;

3. rivitalizzare tutti i luoghi consultivi e di elaborazione delle decisioni che devono trovare negli organi un luogo di presa di responsabilità finale e quindi di soluzione di quelle che possono essere le aree di conflitto o trade-off. Le decisioni che riguardano didattica, ricerca e terza missione non possono che essere prese a livello di dipartimento e dove esse riguardino temi o risorse in interdipendenza tra dipartimenti adeguatamente dibattute e valutate;
4. assegnare quindi alla governance e all'amministrazione centrale il compito di valorizzare il grande potenziale ad oggi abbandonato, ovvero la creazione di sinergie tra grandi aree del sapere nella ricerca, nella didattica e nella terza missione (pensiamo a temi come la bioinformatica, l'Ai in ambito medico, ma gli esempi sono numerosissimi e riguardano aree nelle quali altri attori universitari si muovono con ben diversa velocità rispetto a noi!) e la creazione di piattaforme di confronto, collaborazione e sviluppo con la società che ci circonda (enti locali, ministeri, imprese, università italiane e internazionali, enti di ricerca).

Il mio programma evidenzia come questo ruolo di piattaforma sia oggi quello nel quale non performiamo in modo adeguato, non per mancanza di impegno, ma per mancanza di una visione del rapporto tra indicatori oggettivi e visione strategica e istituzionale. Siamo purtroppo preda della trasposizione di fini per la quale l'azione mira all'indicatore e non al vero obiettivo[2].
Certo, abbiamo attraversato in modo complessivamente positivo la visita di accreditamento periodico ottenendo secondo la scala di valutazione ANVUR il giudizio di A – Molto positivo (fonte: Riesame del sistema di Assicurazione della Qualità. Maggio 2020 – Febbraio 2022), ma la lettura attenta delle logiche di valutazione e delle modalità di definizione e misurazione delle azioni e degli obiettivi di miglioramento rivela la loro forte frammentazione. Chiunque si occupi di assicurazione della qualità o ne abbia consapevolezza sa infatti che questi sistemi non sono sostitutivi di una visione e di obiettivi di ordine più elevato. Infatti, la lettura dei documenti nei quali sono richiamati e a volte rendicontati (ad esempio il Piano Strategico oltre al Riesame appena citato) ne rivela la funzione di puri indicatori generali di direzione. Non è questo il luogo in cui entrare in un'analisi di dettaglio, ma a solo titolo di esempio, fa un po' sorridere immaginare che un obiettivo possa essere letteralmente "Predisposizione di un Data Warehouse strategico di Ateneo per l'analisi anche predittiva dei dati a supporto delle decisioni"[3], una formulazione del tutto generica che non tiene conto della necessità prima di definire i modelli di presa di decisioni effettivi e quindi il modello organizzativo di funzionamento. Si tratta purtroppo di astrazioni che rivelano la necessità di un fortissimo riorientamento delle nostre priorità rispetto a quelle espresse negli ultimi sei anni.

Una fatica crescente e risultati sempre meno entusiasmanti

La necessità di cambiare direzione e marcia è ben presente in chi abbia ricoperto ruoli che definiamo "operativi" come di coordinatore di un corso di laurea, promotore o partecipante di un progetto di ricerca finanziata, gestore di una struttura di dipartimento o di scuola. Certamente meno presente in chi si sia occupato solo di

[2] Si veda per una lucida disamina di questo errore, Steven Kerr, On the Folly of Rewarding A, while Hoping for B, The Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 1 (Feb., 1995), pp. 7-14 (8 pages)

[3] La mia attività di ricerca azione testimonia quanto sia importante il tema del dato. Ma il dato deve essere la precondizione per poter prendere buone decisioni e non un obiettivo in sé.

coordinamento ad alto livello di processi di informazione e comunicazione senza una vera responsabilità di gestione e senza esperienza appunto nei ruoli di gestione precedentemente citati. La stessa esigenza è in realtà ben presente a tutto il personale TAB sia in dipartimento sia in sede, agli studenti e alle studentesse e in generale a tutto il personale docente con punte di vera insoddisfazione in chi al ruolo universitario debba aggiungere il ruolo clinico.

Non credo servano dati o misurazioni per evidenziarlo, ma è sconfortante a solo titolo di esempio rilevare quale sia stato il tasso di risposta alle ultime edizioni del progetto Good practice:

- personale docente, dottorandi e assegnisti: 12%
- PTA: 17%
- Studenti primo anno: 6%
- Studenti anni successivi: 4%
- Benessere organizzativo (PTAB): 37%

Chi si occupi di questo tipo di rilevazioni non può guardare a questi dati come una dichiarazione di profonda sfiducia e insoddisfazione rispetto all'Ateneo ed è un vero peccato. Credo non meriti entrare nel dettaglio poi delle valutazioni vista la bassissima validità del campione dei rispondenti.

Mi permetto solo un'osservazione tecnica. Come evidenziato anche in una mia ricerca di diversi anni orsono sul terzo settore, l'equità percepita è una delle variabili essenziali per la soddisfazione delle persone nel lavoro: è tra tutte le dimensioni di valutazione nelle nostre rilevazioni stabilmente all'ultimo posto!

Questo per il fronte interno, ma passiamo ora brevemente al fronte esterno. I ranking sollevano sempre emozioni contrastanti, ma dal momento che la governance precedente ha deciso di valorizzarli esponendoli nel sito dell'università, ne deriva come essi siano considerati una misura della propria azione.

Come si può facilmente constatare (https://www.unimi.it/it/ateneo/la-statale/ranking-e-dati-statistici/ranking), in sei anni non abbiamo avuto apprezzabili miglioramenti nei ranking che considerano oltre alla ricerca altri aspetti come ad esempio le indagini reputazionali. Di fatto le performance migliori sono nel ranking ARWU Shangai che considera la ricerca (e ricordiamo che la ricerca è in questo caso il prodotto dell'azione di docenti e in alcuni casi tecnici nei dipartimenti, non dell'azione della governance e dell'amministrazione…).
Il senso complessivo della difficoltà a performare rispetto ai diversi ambiti deriva anche dall'analisi della Classifica annuale delle Università Italiane del Censis[4].
La tabella riportata evidenzia il nostro posizionamento che è lievemente migliorato (+1) nell'ultima edizione.
Porto però la vostra attenzione su una delle dimensioni che non dipende dall'Università degli Studi di Milano, ma dalla collocazione geografica, ovvero l'occupabilità. Basta infatti considerare le collocazioni geografiche dei diversi atenei e lo score per comprenderlo. Bene, se si dovesse non considerare questa dimensione, la posizione

[4] Nota Metodologica (https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Nota%20metodologica%20completa%202023.pdf)

della nostra università scende dal quinto (comunque tutt'altro che lusinghiero) al settimo posto.

LE CLASSIFICHE DEGLI ATENEI STATALI

MEGA ATENEI STATALI (oltre 40.000 iscritti)								
POSIZ.	ATENEO	SERVIZI	BORSE	STRUTTURE	COMUNICAZIONE E SERVIZI DIGITALI	INTERNAZIONALIZZAZIONE	OCCUPABILITÀ	MEDIA
1	Bologna	72	83	95	96	100	92	89,7
2	Padova	77	90	85	91	93	89	87,5
3	Roma La Sapienza	68	108	79	81	87	91	85,7
4	Pisa	86	84	77	85	78	94	84,0
5	Milano	80	73	84	86	82	97	83,7
6	Firenze	80	73	82	90	84	91	83,3
7	Palermo	71	80	85	103	82	77	83,0
8	Torino	71	71	83	86	83	90	80,7
9	Bari	78	83	84	74	68	73	76,7
10	Napoli Federico II	67	101	66	66	73	84	76,2

Sollevo un ultimo aspetto dei tanti su cui come rettore lancerò una riflessione condivisa e che ora riprendo in modo sommario. Si tratta del tema dei Dipartimenti di Eccellenza. L'Università degli Studi di Milano ha avuto una performance molto buona nell'esercizio di valutazione 2023-2027 se si considerano la lista dei 350 dipartimenti nazionali ammessi alla selezione. Molti dei dipartimenti, peraltro, sono collocati nel primo gruppo ai sensi della valutazione ISPD. Ciò segnala un sistema nel quale l'eccellenza è presente (e proietta qualche ombra sulle indicazioni della governance precedente nel Piano strategico verso una riduzione dei dipartimenti esistenti). A fronte di questi risultati egregi, è diffusa l'insoddisfazione per come è stata invece gestita la partita relativa al PNRR che non a caso riguardava l'Ateneo nel suo complesso più che i singoli dipartimenti. Su questo ultimo punto è complesso provare ad operare una valutazione numerica e anche io in questa fase mi limito a condividere il sentimento comune e diffuso, fatto salvo che uno dei primi atti da rettore sarà proprio una due diligence su come questo aspetto ed altri collettivi (ad esempio per l'internazionalizzazione 4EU+) sono stati gestiti perché è importante analizzare i processi non solo e non tanto per la qualità, ma per imparare a funzionare meglio e raggiungere i nostri obiettivi. La logica non deve essere di identificare colpe, ma adattare in modo dinamico il nostro funzionamento per avvicinarci alle nostre giuste ambizioni per un futuro migliore.

Una chiamata importante per ognuno di noi

La scelta del prossimo rettore alla luce di questa analisi certamente non completa, ma purtroppo convergente in ogni suo aspetto, è una chiamata importante. I segni di un declino che sembra inarrestabile con una reazione di ripiegamento e di riposizionamento del potere decisionale sul centro sono coerenti con quanto evidenzia la letteratura organizzativa. Le difficoltà e l'incertezza che dovrebbero spingere verso il decentramento, la fiducia e l'imprenditorialità stimolano invece decisioni conservative sostituendo al coraggio e alla visione l'illusione del controllo. Ogni aspetto del quadro che ho tratteggiato è coerente con questa sindrome da accerchiamento e ben riflette un certo arroccamento e ripiegamento passivo.
Nei prossimi sei anni abbiamo bisogno di qualcuno che per profilo personale, esperienza diretta e competenza contrasti questo processo, ricostruisca un livello di fiducia nell'istituzione, rafforzi la dimensione proattiva e spezzi alcune forme di groupthink e chiusura selettiva di chi frequenta troppo a lungo la governance sia di dipartimento sia centrale.
Ritengo che le esperienze specifiche e i risultati che ho prodotto testimonino la presenza di queste caratteristiche e per tale ragione ho deciso di candidarmi per i prossimi sei anni.
Infatti, l'articolo 25 del nostro Statuto al comma 2 descrive le caratteristiche di questo ruolo:

> *Il Rettore è una figura di alto profilo con precedenti significative esperienze gestionali nel settore universitario e/o della ricerca,*

Cosa può fare un Rettore?

La domanda che pongo può sembrare scontata, dal momento che questo è il programma a supporto della mia candidatura. L'attesa è che contenga i punti specifici e le azioni che mi propongo di attuare nei sei anni futuri.
In realtà, in questa sezione voglio evidenziare un aspetto che può risultare fuorviante nella scelta del prossimo rettore.

Come recita lo Statuto, al suo articolo 25:

> *Il Rettore ha funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche, ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.*

Sempre lo Statuto, al suo articolo 58 definisce le caratteristiche del Direttore Generale:

> *Al Direttore generale è attribuita, sulla base degli indirizzi e delle delibere del Consiglio di amministrazione, la responsabilità della complessiva gestione economico-finanziaria, dell'organizzazione dei processi e dei servizi amministrativi e tecnici dell'Amministrazione, delle risorse strumentali e patrimoniali e del personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo, nonché dei compiti, in quanto compatibili, di cui all'articolo 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.*

Il DG è utile ricordarlo è nominato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, sentito il Senato Accademico.
La definizione formale dei poteri dei due organi è tale, nel complesso degli articoli dello Statuto, da evidenziare la necessità di un rapporto fiduciario, ma anche di una competenza gestionale almeno parzialmente uniforme. Proprio per questo il rettore

sempre ai sensi dello Statuto deve possedere precedenti significative esperienze gestionali.
La lettura dell'assetto regolamentare e statutario chiarisce come il rettore non abbia un compito di gestione in senso stretto. Non sta al rettore, ad esempio, risolvere direttamente tutte le singole questioni operative che emergono nel funzionamento di routine dell'organizzazione. Il suo ruolo è di individuarle avvalendosi del rapporto con gli organi, con le diverse componenti dell'ateneo e con tutta la comunità e indirizzarle in funzione delle sue responsabilità.
Torniamo quindi al ruolo che deve essere di indirizzo, iniziativa e coordinamento. Cosa vuole dire in modo pratico e semplice? In sostanza, sta al Rettore definire l'agenda strategica dell'università e il potere che esercita non è gestionale, ma un potere di agenda setting.
Le scelte di investimento del proprio tempo, tolta la componente istituzionale legata al funzionamento degli organi cui è preposto, sono la vera componente dell'azione di un rettore.
Vediamo quali sono gli ambiti sui quali può scegliere di esercitare questa discrezionalità:

1. Questioni legate al coordinamento interno: ad esempio incontri con i direttori di dipartimento o con le diverse componenti per risolvere problemi specifici.
2. Questioni legate al coordinamento esterno: ad esempio partecipazione alla vita dell'organo della CRUI per un raccordo con il sistema universitario.
3. Iniziativa verso l'interno: ad esempio, proposta di attribuzione di punti organico aggiuntivi rispetto a quelli distribuiti tra i dipartimenti.
4. Iniziativa verso l'esterno: ad esempio, incontri con cariche istituzionali, enti locali, imprese, università e governi di paesi nei quali operare per l'internazionalizzazione.
5. Indirizzo verso l'interno: ad esempio definizione del piano strategico.
6. Indirizzo verso l'esterno: ad esempio raccordo con il MUR per quanto concerne le scelte di sistema.

Tutti questi ambiti devono essere presidiati dal Rettore che può essere coadiuvato dal Prorettore vicario. Il programma vero di un rettore però è definito dalle priorità che vuole dare alla sua agenda.

Le mie priorità rispetto a questo quadro di sfondo sono elencate di seguito:

1. Coordinamento interno: forte azione di riorganizzazione del modello e della macchina burocratico amministrativa secondo le linee riportate nella prima sezione di questo documento, ovvero decentramento spinto a livello di dipartimento e qualificazione della struttura centrale.
2. Iniziativa verso l'esterno: azione continuativa volta a rafforzare i rapporti dell'Università degli Studi di Milano con
    a. le diverse articolazioni dell'amministrazione politica (Governo nazionale – non solo MUR, Regione, Enti locali a partire dal Comune di Milano);
    b. il contesto internazionale (missioni per la creazione di rapporti non solo a livello di singoli docenti, dipartimenti o corsi di laurea, ma di sistema);
    c. le imprese e gli enti del territorio;
    d. le altre università lombarde e
    e. il sistema degli alumni
3. Indirizzo e coordinamento verso l'interno: trasformazione del piano strategico in un documento operativo reale che preveda uno sforzo di elaborazione

congiunta e che veda il ruolo del rettore come ispiratore di alcune linee strategiche alte (proattività sociale, internazionalizzazione e nuova centralità dell'università nel paese) e come attore presente nello stimolare la rivitalizzazione del dibattito e del lavoro della comunità interna all'università in tutte le sue articolazioni.

I valori del mio rettorato

Un ultimo aspetto del ruolo del Rettore ha a che fare con i valori che vuole promuovere nelle sue scelte, nella sua comunicazione e nel modo di prendere le decisioni che gli spettano. Anche in questo caso ritengo utile che ogni collega abbia chiara la differenza tra la scelta che mi riguarda e quella riferita ad altri colleghi.
I miei valori nell'indirizzo, coordinamento e iniziativa come rettore saranno:

1. Ascolto attivo: centralità della partecipazione alla analisi e preparazione delle decisioni, ma responsabilità chiara senza ambiguità dei decisori.
2. Valorizzazione delle persone: sviluppo di sistemi che consentano a chiunque nella comunità (docenti, non docenti, studenti, personale dei service esterni) di poter accedere a occasioni di crescita e sviluppo, superando modelli di organizzazione interna che non tengono conto del nuovo scenario del sistema universitario.
3. Orgoglio e passione: forte investimento emotivo nel valore di una grande università pubblica generalista e in generale nel valore del sistema universitario italiano.
4. Innovazione: che si traduce in due aspetti, ovvero
    a. Una spinta costante a sperimentare con logiche di test pilota e esporre i decisori a esperienze nazionali e internazionali che possono risultare utili e
    b. Un deciso rafforzamento della terza missione con particolare attenzione alla sua estensione in tutti i campi dell'ateneo e non solo a quelli scientifici
5. Responsabilità verso il futuro: che ha a che fare con temi plurali come la sostenibilità, l'attenzione alle dinamiche economiche, sociali e demografiche, la promozione del dialogo aperto e della libertà dentro l'università, la valorizzazione attiva del sapere tecnico e del ragionamento scientifico in ogni circostanza, la promozione di equilibrio tra vita professionale, educativa e personale (anche attraverso la revisione delle scelte di organizzazione interna della didattica), la divulgazione scientifica e il sostegno allo sviluppo integrale del sistema educativo del paese dalla scuola fino alla formazione permanente e continua, l'attivazione di politiche attive volte al sostegno non solo materiale a studenti e studentesse che provengono da condizioni socio-economiche più difficili (anche sperimentando forme di mentoring personale a partire dal primo anno della scuola superiore).

Un programma realizzabile per l'Università degli Studi di Milano

Un programma che copra sei anni di rettorato deve tenere conto di diversi aspetti:

1. L'orizzonte temporale è molto lungo e non si deve fare l'errore di ritenere che sia stabile. L'esperienza della pandemia e della guerra lo insegnano
2. In fase iniziale il Rettore eredita progetti e cantieri attivati dalla governance precedente che impegnano sia economicamente sia organizzativamente le risorse esistenti; è doveroso quindi portarli a termine, a meno di palesi controindicazioni.
3. Molti aspetti dell'azione reale dipendono da risorse e iniziative di attori esterni a livello locale, nazionale e sovranazionale che si presenteranno nel tempo
4. Alcuni processi di funzionamento sono vincolati da elementi difficili da modificare:
    a. Formali: qui si può al massimo mettere in atto azioni di pressione sugli attori esterni a livello di Ministeri o articolazioni istituzionali territoriali e
    b. Culturali: abitudini, orientamenti, modi di fare che richiedono tempi medio-lunghi per essere modificati

Per questa ragione, poiché non amo le promesse generiche, mi concentro su alcuni punti essenziali, distinguendo gli elementi di discontinuità che voglio proporre da quelli di continuità che saranno necessari.

Aspetti di discontinuità

- Organizzazione e gestione dell'Ateneo e della sua amministrazione
    - PAROLA CHIAVE: SEMPLIFICAZIONE
        - Revisione dei processi di funzionamento con analisi e ottimizzazione degli stessi anche tramite l'integrazione delle competenze giuridiche, organizzative e informatiche con l'obiettivo di:
            - Più trasparenza e controllabilità di responsabilità, tempi e stato di avanzamento delle iniziative, dei progetti e delle attività;
            - Corretto dimensionamento delle strutture decentrate che appaiono oggi in sofferenza di organico e che dovranno assumere sempre più iniziativa per favorire la ripresa di centralità della nostra università in tutti gli ambiti.
    - PAROLA CHIAVE: VALORIZZAZIONE
        - Definizione di un piano pluriennale di sviluppo del personale che preveda interventi di valorizzazione economica, di welfare, di formazione e identifichi alcuni percorsi di crescita del personale.
        - Sviluppo e applicazione di un modello di gestione basato sulle competenze individuali, come da orientamenti della PA per il suo rinnovamento.
        - Organizzazione di corsi di formazione e aggiornamento sulla gestione rivolti alle figure che hanno ruoli di gestione sia di docenza sia di PTAB, con particolare attenzione al coinvolgimento nella definizione dei fabbisogni formativi, soprattutto per il personale tecnico.

        - Analisi dei fabbisogni formativi effettivi di ogni dipendente anche in ambito tecnico, e predisposizione di un piano biennale di sviluppo individuale a scorrimento annuale.
        - Attivazione di un sistema di mobilità interna basato sulla logica del "job posting", che consiste in un sistema pubblico di segnalazione delle opportunità e di un sito in cui candidarsi, in modo che sia garantita trasparenza delle opportunità e dei requisiti.
        - Riconoscimento che le esigenze dei processi di certificazione e reporting richiedono investimenti anche a livello di dipartimento su risorse specializzate per poter garantire non solo la forma, ma anche la sostanza di processi come quelli di assicurazione della qualità.
    - PAROLA CHIAVE: FLESSIBILITÀ
        - Applicazione di forme avanzate e studiate di flessibilità per andare oltre il modello dello smart working e del telelavoro e adattare i processi organizzativi di funzionamento al nuovo contesto nel quale oggi viviamo.
    - PAROLA CHIAVE: RESPONSABILITÀ E DIREZIONE COMUNE
        - Attivazione di un processo di Ateneo per definire un modello trasparente, chiaro e lineare di pianificazione e programmazione che si basi su un reale confronto tra progetti di dipartimento e strategie di Ateneo per uscire dall'ambiguità e scarsa trasparenza dei processi attualmente in essere; tale progetto sarà accompagnato da un nuovo modello per le strutture di dipartimento che consideri le loro peculiarità e doti i dipartimenti delle persone necessarie per rendere la programmazione un processo cruciale e non solo rituale.
        - Messa in discussione della logica "algoritmica" di gestione delle decisioni e differenziazione dei temi di riconoscimento del contributo da quelli di potenziamento e di crescita; gli algoritmi sono una modalità regressiva di presa di decisioni perché si concentrano sui rapporti di forza e non sugli obiettivi.
        - Definizione di un modello di docenza chiaro e collegato alla presenza di quattro missioni che deve consentire di identificare modelli di contributo potenzialmente differenziati, ma valutati secondo principi generali di equità; a questo si collegherà una nuova disciplina delle compensazioni tra didattica ed altre attività che non riguardi solo poche figure di coordinamento amministrativo, ma si estenda anche a chi contribuisce sulla terza e quarta missione e sulla ricerca.
        - Definizione di un nuovo assetto dei processi di acquisizione, manipolazione, conservazione e uso dei dati relativi ai vari processi di funzionamento dell'università che sviluppi ulteriormente con forti investimenti informativi le opportunità della Business Intelligence, ovvero dell'analisi facilitata dei dati e delle loro relazioni per realizzare report di gestione.

- Internazionalizzazione
    - PAROLA CHIAVE: REPUTAZIONE INTERNAZIONALE
        - Attivazione di un piano di rafforzamento del posizionamento nei ranking internazionali.
        - Piano straordinario di acquisizione di docenti non italiani sia in struttura sia come "professori aggregati" (adjunct professor nel contesto internazionale) con programmi almeno triennali.

    - PAROLA CHIAVE: STRATEGIA INTERNAZIONALE
        - Rafforzamento dei rapporti bilaterali nell'area balcanica e del Mediterraneo.
        - Attivazione di nuove direttrici di internazionalizzazione verso aree
            - Consolidate: USA, Canada, America Latina, Cina, India e in generale Asia;
            - Emergenti: Medio Oriente e Africa sub-sahariana.

- Ricerca
    - PAROLA CHIAVE: CONTINUITÀ INFRASTRUTTURA
        - Definizione delle piattaforme di ricerca richieste dai diversi ambiti disciplinari e identificazione di un modello di supporto differenziato coerente con gli obiettivi che ci vogliamo dare.
        - Analisi delle piattaforme e delle strutture di ricerca in essere (ad es. Unitech), identificazione per ognuna dei tempi di obsolescenza, dei fabbisogni di funzionamento e pianificazione integrata degli investimenti.
        - Attivazione di organi intermedi a geometria variabile per l'analisi delle opportunità e delle condizioni delle infrastrutture incaricati di produrre ogni anno un report sullo stato delle infrastrutture di ricerca dell'università e indicatori di utilizzo e funzionamento.
    - PAROLA CHIAVE: FOCUS RICERCA DI BASE
        - Rafforzamento del fundraising gestito direttamente dal Rettorato nel rapporto con imprese e istituzioni e alumni.
        - Rafforzamento del fondo PSR Linea 2 e sua rimodulazione dando priorità alla creazione di un fondo unico con consistenza almeno doppia rispetto a quella attuale.

- Formazione e didattica
    - PAROLA CHIAVE: INNOVAZIONE DIDATTICA
        - Sviluppo di modelli basati sulla ricerca nell'ambito della didattica ibrida e interattiva finalizzati allo sviluppo di competenze sia specifiche sia trasversali degli studenti, sfruttando le competenze interne e le numerose sperimentazioni disponibili per modificare i nostri modelli di docenza e implementare iniziative formative per i docenti, anche internazionali, a distanza o in modalità ibrida.
        - Investimenti di potenziamento della didattica anche con logiche di creazione di ambienti di simulazione negli ambiti sia delle life sciences e delle physical sciences (practical skills) che delle human sciences (communication skills).

    - PAROLA CHIAVE: FORMAZIONE PERMANENTE E CONTINUA
        - Impostazione integrata di tutta la formazione permanente e continua con semplificazione dei processi di attivazione.
        - Realizzazione di una Executive School di ateneo che ricomprenda tutte le attività di formazione non legata a lauree triennali, lauree magistrali, Dottorati di ricerca, Scuole di specializzazione.
    - PAROLA CHIAVE: SPECIFICITÀ
        - Definizione di nuovi modelli per i percorsi di dottorato nell'ambito delle aree di discrezionalità (ad esempio modulando in modo diverso la durata dei curricula in essere) e attivazione delle opportunità dei dottorati industriali.
        - Revisione del modello di Scuola di dottorato di Ateneo e sua sostituzione con un coordinamento e con un gruppo di lavoro per l'innovazione trasversale nella formazione dottorale.

- Terza missione
    - PAROLA CHIAVE: IMPRENDITORIALITÀ E SOCIALE
        - Attivazione di una visione strategica di ateneo sulla creazione di impresa estesa agli studenti
        - Finanziamento e lancio di progetti di innovazione sociale sviluppati dalla comunità (almeno 1 per anno)
        - Valorizzazione dell'Orchestra dell'Università degli Studi di Milano
    - PAROLA CHIAVE: CULTURA DELLA SCIENZA
        - Valorizzazione integrata dei percorsi museali e creazione di un'area dedicata alla promozione della cultura scientifica integrata
        - Realizzazione di canali online tematici sui grandi temi della scienza e del progresso
        - Attivazione della Scuola Tobagi come opportunità di narrazione dell'università alternativa
    - PAROLA CHIAVE: SVILUPPO SISTEMA IMPRENDITORIALE ESTERNO
        - Impegno verso la realizzazione con le altre università lombarde (ma aperto a tutte) di un modello simile al Fraunhofer per il sostegno allo sviluppo del sistema delle imprese e soprattutto delle PMI

- Comunità integrata ed aperta
    - PAROLA CHIAVE: ACCOGLIENZA E OSPITALITÀ
        - Realizzazione di un'analisi dell'esperienza integrata di rapporto con l'università di tutte le componenti che vengono spesso definite di stakeholder a partire da quella studentesca con l'obiettivo di ridisegnare fasi, approcci, modalità e tecnologie per rendere l'esperienza più gratificante e soddisfacente seguendo le logiche del moderno design dei servizi
        - Progetto di sperimentazione controllata di modelli innovativi di didattica integrata che consentano di creare una soluzione ponte per le studentesse e gli studenti che vivono oggi la difficoltà nel rapporto con i costi di presenza nella città di Milano. Tali progetti dovranno essere attivati in logica pilota con controllo dei risultati con il rigore della ricerca e poi implementati a livello di Ateneo e non devono assolutamente rappresentare un alibi per non creare nuove opportunità abitative

- Attivazione di forme di fundraising mirate alla costruzione di nuove strutture di ospitalità universitaria destinate prioritariamente a studenti e studentesse ma con spazi anche per visiting professor di medio termine (semestre o oltre)
- Progetto di Ateneo (non solo a Mind) di ridisegno delle logiche di allocazione degli spazi che aumenti la flessibilità d'uso, la possibilità di interazione anche con gli studenti e le studentesse e l'apertura dell'Ateneo alla città e alla comunità anche ipotizzando la creazione di un network di università, enti pubblici e imprese che crei un modello di spazi per la cultura, l'interazione e l'apprendimento condivisi e accessibili gratuitamente
- Progetto di potenziamento della logica multistakeholder di governo dei processi dell'università che comporti un investimento nell'accoglienza (istituzione di una settimana dell'accoglienza universitaria degli studenti), corsi di formazione e sessioni dedicate all'illustrazione delle modalità di funzionamento dei corsi di laurea e al ruolo e competenze dei rappresentanti, possibilità di riconoscimento di crediti per attività aggiuntive a studenti e studentesse che si impegnino negli organi, realizzazione una volta all'anno di un incontro per tutta la comunità studentesca nel corso del quale il Rettore e tutta la governance interagiscono con la comunità studentesca.
- Attivazione propositiva dei modelli di partecipazione democratica da parte degli studenti anche attraverso percorsi dedicati di formazione per i rappresentanti negli organi.
- Favorire i momenti di aggregazione (attrezzare spazi in cui gli studenti possano fare una pausa, o per conversare, o per pranzare) e considerare nella progettazione dei nuovi spazi anche le esigenze degli utilizzatori non delegando solo agli architetti come si sta purtroppo facendo.
- Accesso edifici e apertura biblioteche: l'università deve essere aperta e accessibile a tutta la sua comunità; va sviluppato un piano per proporre aperture serali e nel fine settimana e devono essere studiate soluzioni informatiche per consentire ai docenti l'accesso anche nei fine settimana.

- PAROLA CHIAVE: RISPETTO E ATTENZIONE
  - Analisi seguendo i modelli esistenti di certificazione del benessere come il modello WELL (https://www.certificazioneleed.com/edifici/certificazione-well/) delle aule e degli edifici per garantire a tutti:
    - aule attrezzate funzionanti (computer sulla cattedra, illuminazione, impianto audio), presa della corrente e presa usb vicino a ogni posto per usare il proprio notebook a lezione;
    - aule con materiali che favoriscono il benessere e devono avere ambienti controllati per quanto riguarda la temperatura e l'areazione;
    - bagni non solo puliti, ma anche funzionanti e senza perdite;
    - spazi liberi per l'interazione e per la vita comunitaria.

Aspetti di continuità

Poiché solo chi segue in modo diretto queste aree ne è a piena conoscenza, mi limito a individuare alcuni punti sui quali intendo proseguire nel solco di quanto già attuato. È possibile che in sede di affiancamento con il rettore e la governance precedente emergano altri temi e dossier che arricchiranno questa parte di contenuti.

- Organizzazione e gestione
    - Rafforzamento dello smart working e ulteriore investimento sulle forme di flessibilità oraria.
    - Potenziamento della piattaforma Moodle per Ariel.
    - Proseguimento delle iniziative di informatizzazione delle procedure gestionali con maggiore attenzione all'analisi dei requisiti degli utenti.
    - Attenzione alla legalità e alla anti-corruzione.
    - Centralità della qualità.

- Internazionalizzazione
    - Allargamento del coinvolgimento della comunità nel progetto 4EU+.
    - Recupero del significato della presenza all'interno della LERU e verifica dell'opportunità di ingresso in altre logiche di confronto non solo bilaterali.

- Ricerca
    - Rafforzamento delle attività di supporto e consulenza per la predisposizione di progetti di finanziamento traendo beneficio di quanto fatto in sede centrale, ma creando dei presidi locali da determinare rispetto a pool di dipartimenti seguiti.

- Didattica
    - Valorizzazione e rafforzamento delle buone pratiche di innovazione didattica presenti nell'Ateneo basate su approcci centrati sullo studente, problem-oriented e team-based.
      S
- Terza missione
    - Conferma dell'investimento sui progetti oggi seguiti e rafforzamento della DIVCO

- Comunità integrata ed aperta
    - Continuità rispetto al percorso volto a dare più spazio all'ascolto delle diverse componenti dell'Ateneo (docenti, personale, studenti, altri stakeholder)

Temi critici aggiuntivi e trasversali

- Attivazione del trasferimento a Mind
    - Piano straordinario di smart working e flessibilità, nonché mobilità facilitata.
    - Identificazione di una struttura che abbia la responsabilità integrata della gestione del progetto in logica PMO (PMO = metodologia strutturata per garantire la realizzazione degli obiettivi di progetto rispettando le risorse e i tempi).
    - Passare dalla logica dell'allocazione degli spazi a quella della progettazione delle interazioni auspicate e dei progetti di sviluppo interdisciplinare.
    - Partecipazione dal basso in logica di design partecipativo nella creazione di un modello anche di uso dello spazio coerente con il progetto scientifico e strategico.
    - Analisi ed eventuale revisione delle scelte relative alla collocazione in un unico corpo del personale amministrativo con valutazione di impatto.

- Modello di funzionamento di Mind
    - Si deve fare attenzione al processo di decentramento implicato nell'idea per ora generica di università multipolare.
    - A fronte di una autonomia nella gestione strategica e scientifica è importante creare un raccordo tra Mind e l'università nella sua interezza, raccordo che non deve riguardare l'agilità e il decentramento amministrativo, ma i grandi progetti di ricerca, didattica e trasferimento tecnologico.

- Sviluppo Policlinico
    - Riaprire un tavolo con la Regione e il Policlinico per l'identificazione di spai idonei alla realizzazione di un polo didattico avanzato, anche identificando logiche di co-finanziamento pubblico-privato
    - Valutazione della realizzazione di tale polo in funzione non solo didattica, ma a supporto dei processi di innovazione e di creazione di un hub dove poter far accedere i team impegnati nelle ambiziose sfide interdisciplinari che devono fornire un raccordo tra i diversi poli.

- Nuova configurazione di Città Studi
    - Definizione di un team di progetto e di un modello di università da realizzare prima di programmare spostamenti e modalità solo operative.
    - Partecipazione dal basso in logica di design partecipativo, ovvero partendo da un lavoro pervasivo con le diverse componenti che usufruiranno degli spazi e proponendo con loro delle soluzioni innovative.

- Direzione Generale
    - Identificazione di un profilo di ruolo organizzativo (descrizione tecnica delle esigenze della posizione).
    - Acquisizione di una risorsa esterna al pool oggi presente e sviluppo di un'attività di analisi del potenziale sulle persone oggi in ruoli direttivi.
    - Ricerca anche al di fuori dal mondo universitario, guardando a PA con complessità organizzativa analoga sia in Italia, sia all'estero.

- Benessere e rapporto di lavoro
    - Partecipazione a rilevazioni esterne come Great Place to Work.
    - Realizzazione di indagini sul clima organizzativo e sul benessere continuando sulla scorta delle azioni intraprese negli ultimi anni.
    - Definizione in una logica di total reward di un modello integrato di valorizzazione del rapporto tra persona e organizzazione esteso a tutto il personale, docente e non docente.
    - Allargamento del portafoglio welfare sfruttando la flessibilità dei numerosi player e piattaforme presenti in ambiti come sport e attività fisica, salute mentale, servizi medici di base ecc.

Una discontinuità di processo

I contenuti di un programma sono relativamente facili da generare e di solito tendono a essere di più di quelli effettivamente realizzabili, anche quando si cerchi di mirare all'essenziale come ho provato a fare. Di solito, però, sono la parte dei programmi che suscita più emozioni e desideri.
L'elemento essenziale di un programma però è il processo, ovvero le modalità con le quali realizzare i contenuti. Purtroppo, questo dettaglio è quasi sempre assente o si limita a indicare una lista di persone a volte anche molto competenti. La competenza è importante, ma come in uno sport di squadra, senza modello e processo non serve a nulla.
La mia esperienza è che il cambiamento reale di un'organizzazione non avviene perché definiamo nuovi obiettivi, spostiamo le risorse e disegniamo le strutture, ma perché cambiamo le modalità tecniche e culturali con cui facciamo le cose.
Conosco molto bene la macchina dell'Università degli Studi di Milano e ho già avuto occasione di modificarla in ambiti specifici come può testimoniare chi ha lavorato con me in questi anni.
Per questo posso già condividere come attiverò il nuovo percorso della nostra università:

1. La squadra di governance:
    a. I ruoli di governance proposti saranno resi pubblici e chiunque pensi di averne le caratteristiche potrà candidarsi.
    b. Le candidature saranno pubbliche così come i curricula.
    c. Il rettore sceglierà le persone per la sua governance.
    d. Solo il percorso per il prorettore vicario seguirà una strada diversa, perché essendo una figura alla quale delegherò in forma piena alcuni dossier, sarà scelto sulla base di alcuni criteri per me importanti:
        i. La rappresentanza delle componenti scientifiche dell'Ateneo;
        ii. Il bilanciamento delle mie caratteristiche comportamentali;
        iii. Il rispetto di logiche di diversità, equità e inclusione.
    e. Tutti i ruoli ad esclusione del vicario avranno un orizzonte temporale biennale con obiettivi da verificare per l'eventuale rinnovo o per la modifica della squadra.
    f. Definizione di un nuovo modello di delega di firma dal rettore ad altri ruoli, compresi i direttori di dipartimento.

2. Funzionamento della squadra di governance (rettore, prorettori)
    a. Stand-up meeting (riunioni letteralmente in piedi per sottolineare la praticità e velocità) settimanali, tendenzialmente il lunedì ore 8.00-8.45.
    b. Agende elettroniche condivise e pool di segreteria con referente.
    c. Porte aperte del rettorato: un'ora a settimana in cui il Rettore riceve chiunque si presenti.
    d. Documenti di verifica dell'avanzamento delle iniziative (reporting trimestrale quali-quantitativo sulle attività in corso).

3. La trasparenza nelle decisioni
    a. Definizione di un piano strategico biennale a scorrimento con individuazione di obiettivi specifici.

b. Sviluppo del piano in modo integrato con un ciclo dal vertice verso le strutture (tecnicamente definito top-down) e uno di ritorno dalle strutture al vertice (tecnicamente definito bottom-up) che coinvolgono i dipartimenti e le strutture di Ateneo.
c. Verifica del sistema degli indicatori online.

4. Le aree di innovazione non lineare
    a. Identificazione di tutte le forme di finanziamento e di intervento di aree disciplinari e progetti che non rientrano nelle logiche tradizionali e che possono avere accesso a opportunità aggiuntive rispetto a quelle solo dipartimentali.
    b. Creazione di un organismo esterno che si occupi di valutare le proposte.

5. La comunicazione
    a. Gli organi (CDA e Senato Accademico) si riuniranno a turno presso le diverse sedi per dare modo a tutti di conoscere le diverse parti dell'università.
    b. Ci sarà ogni tre mesi un incontro online gestito dal Rettore con tutta la comunità universitaria con domande aperte (townhall) e con un'analisi dei dati sulla gestione.

.

Considerazioni di sintesi

Il rischio di un programma è che si trasformi in un libro dei sogni. Anche io avendo ricevuto molte sollecitazioni ho vissuto la tentazione di fare copia e incolla di quanto mi veniva proposto. Tuttavia, sono consapevole che i margini di manovra sono limitati e che quindi si devono operare delle scelte di priorità.
Nelle pagine precedenti ho inserito solo ciò che ho avuto modo di vedere attuato in contesti organizzativi con una complessità simile. In molti casi sono progetti che io stesso ho seguito e che quindi conosco bene.
La mia intenzione è di essere trasparente e di aiutare la nostra università a transitare da un modello di oligarchia illuminata a quello di una comunità federata con forti progetti interdisciplinari e iniziative cross-disciplinari.
Solo in questo modo posiamo diventare un'università che va oltre un onesto centro classifica nelle graduatorie internazionali.
Per farlo sarà essenziale poter accedere alle risorse migliori senza vincoli di appartenenza ed è quello che mi propongo di fare.

Spero che la lettura abbia infuso un po' di emozioni e di ottimismo. Sono consapevole che per chi non è abituato a gestire trasformazioni complesse possono sembrare difficili da realizzare, ma credetemi il problema è sempre stata la mancanza di una visione gestionale condivisa. Se riusciamo a svilupparla, possiamo andare anche oltre le mie proposte.

Allegato 1. Il mio profilo

Informazioni anagrafiche

- Ho 57 anni, sono nato a Trento e risiedo a Milano; sono sposato con due figli: Enrico che vive e lavora negli USA e Irene che frequenta l'università a Parma
- Dal 2001 sono un docente di Organizzazione aziendale dell'Università degli Studi di Milano, prima come professore di seconda fascia e dal 2011 in qualità di professore di prima fascia. Ho insegnato in diverse università in Italia (Università Luigi Bocconi, SAA di Torino nella sede di Cuneo, LIUC Castellanza, Università degli studi di Trento) e all'estero (Edhec a Nizza, UC Berkeley, CalPoly a San Luis Obispo)
- Mi sono laureato nel 1991 e ho conseguito il Dottorato di ricerca nel 1997 presso l'Università Luigi Bocconi, con specializzazione sui temi di organizzazione e gestione delle risorse umane sempre nello stesso ateneo.

Esperienze qualificanti per il ruolo

- Governance e Servizio:
  - Ho prestato servizio per 3 anni in Senato Accademico, 3 anni in Consiglio di Amministrazione e 2 anni come Delegato del Rettore alla Formazione Permanente.
  - Dal 2018 sono Direttore della Scuola di Giornalismo Walter Tobagi.
  - Dal 2016 al 2018 sono stato Presidente di Fondazione Filarete e dal 2018 sono Presidente di Fondazione Unimi.
  - Nel 2014 ho ideato, fondato e diretto per 6 anni il corso di laurea magistrale in inglese in Management of Human Resources che oggi è il più internazionale di Milano per composizione (più del 50% degli studenti sono internazionali) – dal 2023 lo coordino nuovamente.

- Innovazione e didattica:
  - Ho partecipato o attivato progetti pilota di innovazione della didattica presso l'Università Bocconi, l'Università degli Studi di Trento e l'Università degli Studi di Milano.
  - Sono docente di Programmazione e Organizzazione aziendale nel corso di laurea magistrale in Scienze Infermieristiche ed Ostetriche, nel Tronco comune della Scuola di specializzazione in Igiene e Medicina Preventiva e nei corsi per Dirigenti di Struttura Complessa.

- Ricerca e sviluppo:
  - Da un'unica persona nel 2001 il raggruppamento di Organizzazione aziendale all'interno dell'Università degli Studi di Milano è passato ad annoverare 4 professori ordinari, 3 professori associati e 1 RTD-A (con un bilanciamento di genere per numero anche se non ancora per ruolo).
  - Nella sessione di valutazione nazionale il nostro gruppo è risultato al primo posto (davanti anche ai colleghi di settore che operano nelle università private, compresa l'Università Bocconi) nella ricerca sui temi di organizzazione e risorse umane.
  - Ho operato come membro della ASN del settore SECS-P/10.
  - Ho svolto attività di ricerca nell'ambito di network internazionali con colleghi di primarie università come Stanford, Berkeley, Columbia e usufruito di un sabbatico di un anno negli Stati Uniti nel 2012/2013 presso l'Orfalea College of Business di Calpoly a San Luisi Obispo contribuendo alla realizzazione di un accordo di scambio di docenti e studenti.
  - La mia ricerca va da quella quantitativa (modelli di analisi degli eventi e regressioni non lineari) a quella qualitativa (ricerca azione, ricerca collaborativa e partecipata, analisi del testo).
  - Mi occupo di innovazione nei modelli di organizzazione e di gestione delle persone nelle organizzazioni private, pubbliche e di privato sociale.

- Terza e Quarta missione[5]
  - Ho al mio attivo numerosissime collaborazioni con imprese, istituzioni e non profit per progetti di ricerca, consulenza, ricerca-azione e formazione.
  - Ho contribuito a progetti di innovazione organizzativa e sociale sul campo.
  - Ho garantito supporto e mentoring per imprenditori e attivatori di start-up.
  - La mia attività di divulgazione si concentra anche sui temi del benessere e della salute mentale, con una particolare attenzione alla trasformazione delle organizzazioni.
  - inserito da Thinkers360 nella Top 50 Global Thought Leaders & Influencers on Future of Work

[5] La Terza Missione fa riferimento all'esigenza di valorizzazione dei prodotti della ricerca, la Quarta invece si concentra sulle ricadute e interazioni con la comunità e il territorio