

*Insieme per La Statale: valore pubblico, ricerca
scientifica e inclusione sociale
Verso un Ateneo policentrico per governare il futuro*

PROGRAMMA ELETTORALE

MARINA BRAMBILLA

Sommario

PRESENTAZIONE	5
Chi sono	5
Perché mi candido	6
La mia visione della Statale	7
1. L'ORGANIZZAZIONE	8
1.1 La governance dell' Ateneo	8
1.2 La programmazione strategica e le risorse	8
2. AZIONI DI SISTEMA	10
2.1 Snellimento e riorganizzazione	10
2.2 La digitalizzazione dei processi e il valore dei dati	10
2.3 Politiche per il personale TAB	11
2.4 Diritto allo studio e residenzialità	12
2.5 Sostenibilità, inclusione, parità di genere, sostegno alla diversità	14
2.5.1 Un Ateneo green	15
2.5.2 Un Ateneo inclusivo	15
2.5.3 Un Ateneo attento al benessere lavorativo	16
2.6 Azioni di sistema per l'area sanitaria	18
2.7 Un ateneo policentrico tra identità e innovazione	19
2.8 Verso una Università europea e globale	20
3. LA DIDATTICA	22
3.1 Missione	22
3.2 Contesto e nuovi interrogativi	22
3.3 Temi e azioni	23
3.3.1 Crescita e innovazione dell'offerta formativa	23
3.3.2 Attori e processi	25

3.3.3 Qualità ed efficacia della didattica	26
3.3.4 Orientamento e placement	28
3.3.5 Le biblioteche	28
3.3.6 Centro linguistico	29
3.4 Il Dottorato di ricerca	29
4. LA RICERCA	31
4.1 Il contesto: risultati e questioni aperte	31
4.2. Temi, azioni e strumenti: il “cosa” e il “come”	33
4.2.1 Garantire le risorse	33
4.2.2 Potenziare i servizi per la ricerca	34
4.2.3 Potenziare l’interdisciplinarietà e le collaborazioni interne ed esterne	34
4.2.4 Diffusione dei dati della ricerca	35
4.2.5 Scavi archeologici	35
5. IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	37
5.1 Contesto e visione	37
5.2 Temi e azioni	37
5.3 Localizzazione e integrazione con campus MIND	38
6. IL NUOVO CAMPUS DI UNIMI A MIND	40
6.1 Contesto, visione e obiettivi	40
6.2 Temi e azioni	41
7. LA TERZA MISSIONE	43
7.1 Contesto	43
7.2 Temi e azioni	43
8. COMUNICAZIONE	45
8.1 Contesto	45
8.2 Obiettivi e azioni di comunicazione	45
APPENDICE - BOX DI APPROFONDIMENTO	47
A1: Le risorse al centro delle politiche universitarie	47

A2: L'impegno di Unimi per la residenzialità universitaria	47
A3: Alcuni dati di contesto dell'istruzione terziaria	48
A4: Evoluzione del dottorato di ricerca	49
ACRONIMI	51

PRESENTAZIONE

Chi sono

Da più di 20 anni faccio parte dell'Università degli Studi di Milano, la comunità accademica con cui condivido i valori di impegno scientifico, culturale e civico.

Prof.ssa di Linguistica Tedesca presso il Dipartimento di Lingue, Letterature, Culture e Mediazioni, tra studio e insegnamento ho spaziato dall'analisi del discorso politico alla linguistica conversazionale e ai linguaggi specialistici del tedesco.

Dal 2004 ho avuto l'opportunità di approfondire la conoscenza organizzativa e gestionale de La Statale e l'ho fatto mantenendo sempre uno sguardo trasversale e un approccio multisistemico. Dal 2012 al 2014 sono stata Delegata del Rettore per Erasmus e dal 2014 al 2018 per Orientamento e Placement. Dal 2018 sono Prorettrice per la Programmazione e l'Organizzazione dei Servizi, coordinando le politiche di orientamento, placement e servizi a studentesse e studenti, con attenzione ai servizi per la disabilità.

Presiedo anche l'Osservatorio per il Diritto allo Studio, un organo consultivo per tutte le rappresentanze della comunità accademica, che ho ideato e fortemente voluto. Sono, inoltre, referente della rete PNRR Orientamento e delegata del Comitato dei Rettori delle Università Lombarde (CRUL) per l'orientamento, e rappresento La Statale presso i consorzi CISIA e Almalaurea.

In questi anni di impegno per La Statale sono fiera di aver contribuito alla creazione del Centro Linguistico di Ateneo (SLAM). Un progetto fondamentale per accrescere lo spirito internazionale della comunità della nostra università e di molti cittadini.

In ambito di ricerca e impatto sociale sono leader dello Spoke 1 "Rigenerazione urbana" dell'ecosistema dell'innovazione MUSA per l'Università degli Studi di Milano, coordinando attività di ricerca e interazione con il territorio in un progetto che guarda alle evoluzioni urbane, come MIND e Città Studi.

Credo fermamente, infatti, nella relazione trasformativa e dialogante dell'Università con il territorio, e intendo continuare a lavorare a stretto contatto con le Istituzioni politiche, sia a livello regionale che nazionale, al fine di consolidare l'identità e i valori de La Statale quale Ateneo inclusivo, competente e generatore di nuove possibilità per ogni studentessa e studente. L'obiettivo è quello di contribuire, attraverso l'economia della conoscenza, a sbloccare l'ascensore sociale.

Con Regione Lombardia, Comune di Milano, l'Ufficio Scolastico e i principali Ministeri ho portato avanti progetti significativi legati ai temi del diritto allo studio, alla residenzialità, ai percorsi

occupazionali delle nostre studentesse e dei nostri studenti e agli incentivi culturali, oltre all'orientamento nell'ambito del PNRR.

Guardando al futuro vedo La Statale, con la sua eredità di valori e con la sua visione sperimentale, pronta per un cambio di passo della sua storia.

Insieme alle idee di tante colleghe e colleghi costruiremo un nuovo Ateneo policentrico, partendo da ciò che La Statale è stata per Milano per creare ciò che La Statale sarà oltre la nostra città.

Perché mi candido

Mi candido a Rettrice, dopo una riflessione approfondita e un dialogo ampio e continuo con tutte le componenti della comunità accademica. Una scelta maturata con responsabilità e consapevolezza, per affrontare quella che sarà la sfida più importante: la piena realizzazione del nuovo modello policentrico de La Statale.

L'obiettivo primario è la crescita culturale del nostro Ateneo: metterò a servizio la conoscenza approfondita, acquisita in questi anni, del progetto di Campus MIND e del piano di rigenerazione di Città Studi, per trasformarli realmente in centri del sapere e punti di riferimento per tutte le scienze, a livello nazionale e internazionale.

Se sarò eletta, lavoreremo insieme alla valorizzazione della ricerca scientifica dell'Ateneo, già altamente qualificata, e alla costruzione di nuove infrastrutture didattiche all'avanguardia, che offrano corsi di studio multidisciplinari e sappiano far dialogare il carattere umano con l'innovazione tecnologica, nel solco della vocazione naturalmente interdisciplinare de La Statale.

Per guardare avanti, al passo con la competitività del mercato del lavoro e dei bisogni delle nostre studentesse e dei nostri studenti.

Parte importante del mio programma di governo sarà dedicata al consolidamento dei poli di medicina nel territorio, anche in relazione al Campus MIND, e al rafforzamento dei rapporti con il sistema sanitario nazionale e i poli di ricerca clinici. Tutto questo sarà possibile se metteremo al centro il benessere della persona e la sua crescita, formativa ma anche valoriale ed economica.

Docenti, ricercatrici, ricercatori, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, studentesse e studenti: il mio pensiero va a ogni persona che contribuisce, a differente livello, al funzionamento de La Statale, una macchina complessa che è al servizio del progresso del Paese. E merita adeguata valorizzazione e possibilità di crescita, grazie alla nuova visione di sviluppo policentrico dell'Ateneo.

In questi mesi di intensi incontri con tutte le componenti della comunità accademica ho raccolto indicazioni e desideri di molte persone, pronte a collaborare a un progetto di sviluppo trasversale alle diverse aree scientifiche e disciplinari dell'Ateneo.

Il mio *modus operandi* si basa sull'ascolto, sul rispetto di tutte le componenti dell'Università e sull'integrazione delle sensibilità di tutte e tutti, per una parità di sostanza, oltre che di forma.

Ho sempre comunicato le mie decisioni in modo trasparente, difendendole in modi e tempi opportuni, ma mostrando piena disponibilità a rivederle, se necessario.

Se eletta, vorrei modellare la mia azione di governo seguendo questo metodo dialogante, al servizio dei valori istituzionali e dell'identità civica del nostro Ateneo. Perseguendo, oltre al perfezionamento della qualità scientifica, anche il rispetto e la consapevolezza dei doveri e dei diritti individuali e collettivi, così da restituire al Paese non solo una società di cultura ma una cultura

sociale, laddove la formazione personale e professionale sia scelta con consapevolezza e coltivata per sé e per gli altri.

La mia visione della Statale

La missione di un grande Ateneo come La Statale è quella di creare valore pubblico, offrendo strumenti culturali capaci di far crescere il capitale umano della società nel suo insieme. Tale missione si realizza tramite un processo di crescita vicendevole: chi ricerca, insegna, amministra e gestisce, mentre svolge il proprio lavoro, cresce insieme agli altri membri della comunità, producendo “valore” da spendere all’interno e all’esterno dell’Ateneo.

Vorrei, pertanto, contribuire a trasformare l’Ateneo in un grande laboratorio in dialogo con la società, vero punto di riferimento per didattica, ricerca, formazione e terza missione, a livello nazionale e internazionale. Questo ambizioso progetto può realizzarsi se, e solo se, sapremo rendere coesa la nostra comunità e mettere a punto una struttura organizzativa che favorisca il raccordo tra tutti i poli dell’Ateneo, assicurando il benessere e i diritti dei suoi membri, in un clima di ascolto reciproco e di diffusa fiducia.

In questi anni abbiamo ottenuto risultati importanti, che vanno consolidati e implementati, sempre nel rispetto dell’autonomia propria di una grande università pubblica e multidisciplinare. L’attenzione ai rapporti con la società civile e con le sue strutture economiche di riferimento non deve mai significare cedimento a interessi privatistici o cessione anche parziale e surrettizia di “sovranità”.

Il nostro status di “Università virtuosa”, ottenuto tramite una oculata gestione finanziaria e un enorme sforzo di miglioramento continuo in tutti i processi che regolano le varie attività di ricerca, didattica e terza missione, deve essere riaffermato per mantenere saldamente il nostro ruolo di guida e di indirizzo nel Paese e in Europa. Le strategie e le azioni che propongo per il sessennio saranno sempre responsabilmente ricondotte ad un piano di sostenibilità complessivo che ne garantirà l’effettiva attuazione e la continuità nel tempo, anche considerato che il tema delle risorse disponibili per le Università pubbliche è sempre condizionato da variabili esogene, non tutte governabili dai singoli Atenei.

Le politiche di comunicazione saranno fondamentali per rendere trasparenti la nostra missione, i nostri valori e i nostri obiettivi.

Affrontiamo insieme le sfide future che investono l’intero Paese, tra cui lo scenario demografico di forte decremento e la gestione delle risorse nella fase post PNRR, ritrovando entusiasmo e fiducia nel lavorare insieme in Statale e per la Statale. Mettiamo il benessere professionale e personale delle nostre persone al centro, incoraggiando l’iniziativa, l’innovazione e la creatività. Costruiamo un Ateneo dal valore pubblico, policentrico e coeso, a cui le persone siano fiere di appartenere.

1. L'ORGANIZZAZIONE

1.1 La governance dell'Ateneo

Per gestire in modo efficace la diversità dell'Ateneo, è essenziale coinvolgere figure competenti e rappresentative delle varie anime della comunità accademica, disposte ad assumere incarichi impegnativi. La collegialità di governo, per me, va oltre uno slogan, basandosi sulla reale condivisione di analisi e soluzioni. In questo quadro diventa strategica la scelta di un Direttore generale che sia in piena sintonia con la visione che esprimo in queste pagine. Nel mio mandato, darò ampio spazio al Senato e al Consiglio di Amministrazione per definire strategie e orientamenti. Se eletta, stabilirò un dialogo costante con i rappresentanti degli organi e i direttori di dipartimento e curerò personalmente il rapporto con le rappresentanze sindacali e il personale TAB, in quanto cruciale per assicurare la coesione dell'Ateneo. Manterrò un dialogo stretto con le rappresentanze studentesche, che sono state per me, e continuano ad essere, lo stimolo più importante al miglioramento.

La squadra di governo sarà fondamentale per implementare strategie in settori chiave come Ricerca, Didattica, Terza Missione, Sistema sanitario, Internazionalizzazione, con un'attenzione particolare a Gestione delle risorse, Digitalizzazione e Informatizzazione, in vista di Campus MIND, con focus su Sostenibilità e Inclusione, e Comunicazione. I Prorettori e i Delegati garantiranno un forte collegamento tra le diverse aree, con una delega che implica la condivisione della metodologia di lavoro e che prevede una verifica biennale. Ogni Prorettore potrà contare su un team di delegati che, seppur limitato nel numero per una maggiore funzionalità, possa fornire tutte le competenze presenti nel nostro Ateneo. L'assetto di *governance* saprà valorizzare le più valide competenze presenti in Ateneo e comprenderà tutte le fasce di docenza.

1.2 La programmazione strategica e le risorse

Unimi deve consolidare la sua leadership in Italia e in Europa attraverso una chiara strategia di sviluppo e gestione delle risorse. Il primo passo sarà definire il Piano Strategico 2024-2027, basato sul programma elettorale e su un processo di ascolto di tutte le componenti dell'Ateneo. Questo piano deve delineare una visione chiara e articolata di didattica, ricerca, internazionalizzazione, dell'assistenza in collaborazione con gli ospedali universitari e IRCCS, delle attività di terza missione, considerando il contesto di riferimento, i portatori di interesse, le competenze, le risorse disponibili e le potenzialità di sviluppo.

Sarà poi essenziale monitorare attentamente il Piano Strategico, per adattarlo ai cambiamenti del contesto di riferimento. Nell'attuale competizione per le risorse nel sistema dell'istruzione terziaria, Unimi deve adottare un approccio basato sui dati per sviluppare una propria e autonoma visione

strategica, e deve essere in grado altresì di valorizzare le proprie attività, in fase di rendicontazione, relativamente ai criteri e gli indicatori ministeriali.

Questo modello organizzativo consentirà l'acquisizione e la gestione integrata dei dati come supporto decisionale, con il monitoraggio costante degli indicatori per valutare l'efficacia delle azioni intraprese e identificare eventuali criticità e necessità di correzioni. Presupposto irrinunciabile è dunque la garanzia della qualità dei dati stessi, perché la credibilità delle istituzioni pubbliche deriva ormai dalla loro trasparenza e *accountability* delle attività svolte, attraverso l'esposizione di dati affidabili e chiari.

È importante sottolineare che riconoscere l'importanza dei dati non diminuisce il ruolo cruciale delle scelte e delle decisioni della *governance* di Ateneo. Queste devono rimanere autonome e consapevoli della responsabilità politica nei confronti della comunità accademica.

Per approfondire: vd. Appendice, A1 *Le risorse al centro delle politiche universitarie*

In coerenza con gli indirizzi strategici assunti, la gestione delle risorse sarà condotta in base a questi principi di fondo:

- **Approccio Evidence-Based.** Si adotterà un approccio basato sui dati per orientare decisioni consapevoli, valutando l'impatto in relazione agli obiettivi e al posizionamento di Unimi nei processi strategici.
- **Condivisione e Trasparenza.** I criteri saranno condivisi e trasparenti tramite documenti pubblici, approvati dagli organi di governo e sottoposti a monitoraggio con la partecipazione degli stakeholders.
- **Coerenza tra Ateneo e Dipartimenti.** Sarà assicurata piena coerenza tra i criteri di distribuzione delle risorse a livello di Ateneo e le scelte responsabili e autonome dei Dipartimenti.
- **Criteri per la distribuzione delle risorse.** Al riconoscimento della qualità di ricerca, didattica, terza missione e delle attività assistenziali, si deve affiancare una analisi, basata sui dati, delle criticità e dei margini di miglioramento, per elaborare e adottare una procedura trasparente e condivisa di perequazione strategica e di incentivi per favorire sviluppo e innovazione in tutti i Dipartimenti.

2. AZIONI DI SISTEMA

2.1 Snellimento e riorganizzazione

Per realizzare una spiccata semplificazione dei processi in Unimi, ci concentreremo su tre ambiti chiave:

- Ottimizzazione delle procedure interne. Le procedure come concorsi, acquisti e monitoraggio saranno improntate a rapidità e semplicità, eliminando ridondanze e passaggi superflui. In caso di coinvolgimento di più strutture amministrative, si favorirà un'azione sempre più coordinata e sincronizzata.
- Semplificazione dell'assetto regolamentare. Si procederà ove necessario alla revisione dei regolamenti, nel rispetto delle norme nazionali, semplificando quelli che risultano più complessi o restrittivi rispetto alla normativa nazionale.
- Investimento nella digitalizzazione dei processi e della gestione dei dati. L'attuazione degli interventi necessari richiederà un significativo investimento in risorse infrastrutturali e di personale.

2.2 La digitalizzazione dei processi e il valore dei dati

Un obiettivo di primaria importanza è l'attuazione della digitalizzazione dei processi e dei servizi (nel seguito, per brevità, “digitalizzazione”) sia per garantire l'efficientamento, sia per valorizzare le potenzialità insite nel grande patrimonio informativo dell'Ateneo, nella consapevolezza che i dati, validati, correttamente classificati e messi in sicurezza, costituiscano uno strumento importante a servizio di tutti i processi.

La digitalizzazione riguarderà sia l'ambito dei dati legati ai processi gestionali, sia l'ambito dei dati della ricerca.

Per quanto riguarda i primi (dai processi amministrativi e di funzionamento al complesso delle attività didattiche), si deve superare l'attuale parcellizzazione, realizzando la mappatura e l'integrazione dei dati distribuiti nelle diverse banche dati dell'Ateneo, superando gli ostacoli che tuttora impediscono il loro interscambio e il loro riutilizzo. L'obiettivo è permettere l'estrazione e il reperimento automatico di dati integrati di qualità, per razionalizzare e semplificare i flussi informativi, ridurre la burocrazia e agevolare l'interoperabilità. La disponibilità di dati validati e

integrati è il presupposto necessario per analisi descrittive e predittive, anche basate sull'intelligenza artificiale, a scopo di monitoraggio e di supporto alle decisioni.

Per quanto riguarda i dati della ricerca prodotti da Unimi, essi risiedono attualmente, per larga parte, in repository non integrati, spesso non associati a policy e strumenti che ne garantiscano riutilizzo, valorizzazione, protezione e qualità. Si devono dunque consentire la condivisione e l'accesso all'intero patrimonio di dati, tutelando la proprietà intellettuale e nel rispetto delle norme nazionali ed europee di *privacy* e di *cybersecurity*. Vanno quindi intensificate tutte le azioni utili a valorizzare i dati della ricerca, sia in termini scientifici e di pubblicazione, sia come strumento di costruzione di nuova conoscenza e nuovi servizi anche rispetto alle attività di terza missione e alla dimensione del territorio e dell'impresa. Il processo di digitalizzazione terrà conto del contesto esistente valorizzando quanto già disponibile a tale scopo, incluse le infrastrutture e iniziative già avviate, e si svilupperà tenendo conto dell'evoluzione delle tecnologie e delle soluzioni innovative emergenti. Un cloud privato di Ateneo può essere l'infrastruttura più adatta per abilitare il processo fin qui descritto.

L'attuazione della digitalizzazione basata sulla *governance* dei dati richiede infine una strettissima interdipendenza tra la prospettiva tecnologica e l'organizzazione, in modo che le competenze connesse alla gestione dei dati di entrambi gli ambiti siano chiaramente definite in termini di ruoli e responsabilità.

2.3 Politiche per il personale TAB

La comunità del personale TAB è al centro di tutti i processi di lavoro in Unimi. Per affrontare con successo le sfide che ci attendono è essenziale che il potenziale di ciascuna e ciascuno sia valorizzato, all'interno di un sistema di valori espliciti e condivisi, per il raggiungimento di un grande obiettivo comune, vale a dire superare ogni contrapposizione tra le componenti dell'Ateneo a favore di un clima di fiducia e collaborazione reciproca.

Evidenziamo anzitutto alcuni dati di contesto, per avanzare poi alcune proposte mirate. Negli ultimi anni il mercato del lavoro è profondamente mutato e il settore pubblico risente di una minore competitività e attrattività rispetto ad ambiti privati, che appaiono più remunerativi per le giovani generazioni. Anche nell'ambito del sistema pubblico le Università costituiscono il comparto che solo per ultimo ha beneficiato del rinnovo del CCNL, e rimane inaccettabile che il personale TAB delle Università abbia salari inferiori a quelli delle altre pubbliche amministrazioni. Se eletta, mi impegnerò per sollecitare una forte presa di posizione del sistema universitario nel suo complesso,

per la valorizzazione del personale TAB e per tamponare l'emorragia verso altri comparti, attualmente più remunerativi.

A fronte delle criticità ora menzionate, la nuova *governance* è chiamata a cogliere tutte le opportunità per far crescere e valorizzare le professionalità presenti in Unimi e acquisire nuove competenze. In via prioritaria proponiamo queste azioni:

- Snellimento e aggiornamento dei processi di selezione, per renderli più fluidi e coerenti con le competenze e le professionalità richieste.
- Implementazione di ampi piani di reclutamento e progressione sia verticale che orizzontale. È imperativo estendere le PEO per coinvolgere anche coloro che non ne hanno ancora beneficiato: il prossimo triennio consentirà la progressione a una platea molto ampia del personale B, C e D di Ateneo (col nuovo CCNL ridenominati Operatori, Collaboratori, e Funzionari, rispettivamente), probabilmente fino ad arrivare ai neoassunti.
- Attivazione delle progressioni verticali, subordinata alla rapida approvazione di un regolamento dedicato. Si tratta di un'importante opportunità di valorizzazione del personale con elevata esperienza e professionalità, secondo le nuove normative nazionali. Sarà necessario impiegare significative risorse in termini di punti organico; di recente ne abbiamo accantonati oltre 15 a tal fine.
- Stabilizzazione dell'aumento del FCA. Per mantenere l'aumento dell'FCA oltre il termine del 2026, verranno stabilizzate tutte le misure e le entrate aggiuntive generate dalle decisioni del CdA e dai proventi dei PRIN degli ultimi anni, con ampliamento al PNRR a consuntivo, in considerazione dello sforzo che il personale ha dovuto affrontare in una situazione di carenza di personale.
- Incremento del Fondo Risorse Decentrate. Il MUR, con nota del 11 ottobre 2023, consente agli Atenei statali l'utilizzo di una quota dei punti organico straordinari per integrare il Fondo risorse decentrate del personale TAB. L'incremento del Fondo Risorse Decentrate, che permette di aumentare le possibilità di avanzamento di carriera, andrà rigorosamente bilanciato, da un lato, con la necessità di offrire opportunità di crescita anche al personale dei Dipartimenti e, dall'altro, con le esigenze di reclutare nuovo personale.
- Incremento della premialità. Per incentivare ulteriormente il personale, si propone di incrementare l'utilizzo della premialità.

Altre misure sono presentate al § 2.5.3.

2.4 Diritto allo studio e residenzialità

Le studentesse e gli studenti non sono semplicemente utenti delle attività formative di Unimi, ma ne sono co-protagonisti a tutti gli effetti. E' perciò ineludibile l'impegno a intensificare i momenti di ascolto e di confronto assiduo con la comunità studentesca, per costruire insieme progetti e azioni a sostegno della piena ed effettiva attuazione del diritto allo studio, in tutte le sue

declinazioni: le borse di studio, i servizi di mensa, le residenze e tutti quei servizi utili a sostenere l'accessibilità, la permanenza e la prosecuzione degli studi fino al compimento del percorso, tra cui gli spazi di studio e di socializzazione.

L'impegno dell'Ateneo negli ultimi anni ha prodotto risultati importanti (dall'innalzamento della no tax area a 22.000 € alla possibilità di ottenere lo sconto per merito di 500 € sulle tasse, anche da chi effettua il cambio di corso e indipendentemente dal reddito).

In piena continuità con l'azione svolta negli anni scorsi, le misure più urgenti da perseguire nel prossimo futuro sono le seguenti:

- Rivisitazione del modello contributivo con l'obiettivo di ridurre la tassazione degli studenti fuori corso e intervenire sull'ampliamento dell'area di esenzione.
- Aumento del numero di borse di studio di Ateneo. Negli ultimi anni le borse che esulano dal numero delle borse regionali sono state aumentate progressivamente fino a 945, ma devono incrementarsi, in quanto rappresentano una misura essenziale per chi, pur necessitando di sostegno economico, non rientra nei criteri per l'assegnazione delle borse regionali e merita dunque una particolare attenzione nel difficile contesto odierno.
- Ulteriore ampliamento delle convenzioni con mense e ristoranti.
- Maggiore erogazione di contributi a supporto delle esperienze di studio e lavoro all'estero.
- Aumento significativo dell'offerta di alloggi e residenze che siano nella diretta disponibilità dell'Ateneo, in particolare nelle aree di Città Studi e MIND.

A proposito del tema “caldo” della residenzialità universitaria, va ribadito che si tratta di un fattore strategico per Unimi, in relazione all'accesso all'istruzione, alla regolarità degli studi, all'internazionalizzazione e alla mobilità. Il potenziamento degli interventi è in continua evoluzione, sia sotto l'aspetto quantitativo che qualitativo: negli ultimi tre anni il numero dei posti letto è passato da 764 nel 2018 a 1018 nell'a.a. 2022/2023 e la qualità degli alloggi disponibili è migliorata in modo considerevole.

Nei prossimi anni, in considerazione del numero sempre crescente di richieste di posti letto presentate ogni anno dai beneficiari del DSU, dovrà esserne ampliata la disponibilità per studentesse/i fuori sede e in mobilità internazionale, dottorandi e post doc, anche al di fuori del DSU.

Per approfondire: vd. Appendice, A2

L'impegno di Unimi per la residenzialità universitaria

Infine, il diritto allo studio non può più essere inteso esclusivamente come provvidenze economiche, borse di studio, residenze o mense a prezzi agevolati. Ad oggi uno dei problemi principali della nostra Università è la cronica mancanza di spazi. L'opportunità di Campus Mind, la rigenerazione di Città Studi e la riorganizzazione di tutte le sedi devono mirare a creare spazi adeguati per la vita di studentesse/i e di ricercatrici e ricercatori, offrendo loro occasioni, momenti e luoghi di incontro, studio, socialità, confronto e ricerca comune, tutti elementi qualificanti della

vita di un Ateneo. Questi spazi sono ancor più necessari alla luce delle crescenti difficoltà di socializzazione di una generazione che fatica a instaurare relazioni reali, per rafforzare il senso di appartenenza e per aiutare studentesse e studenti ad affrontare al meglio eventuali ostacoli incontrati nel percorso universitario.

Le difficoltà appena ricordate e, più in generale, il disagio e le fragilità dopo il periodo della pandemia, rendono estremamente importante far conoscere ancor più e rafforzare i servizi di assistenza psicologica e di supporto allo studio già in essere.

Un'attenzione speciale merita, nel contesto di diritto allo studio, il forte sostegno alla disabilità: le nuove tecnologie possono essere di ulteriore supporto ai servizi già forniti per far fronte alle problematiche legate alla promozione dell'eguaglianza sostanziale.

Vi è poi la necessità di implementare iniziative di sostegno allo studio inteso anche come mezzo di inclusione sociale in vari ambiti, come già accade da anni con l'importante esperienza costituita dal [Progetto Carcere](#) del nostro Ateneo, uno dei più ampi e articolati a livello mondiale. Il Progetto Carcere punta ad assicurare alle persone che si trovano in esecuzione di pena la possibilità di esercitare il diritto allo studio, permettendo loro di intraprendere il percorso universitario, che contribuisce attivamente al processo di revisione critica e di reinserimento sociale.

2.5 Sostenibilità, inclusione, parità di genere, sostegno alla diversità

Dal 2018 Unimi sta affrontando le sfide della sostenibilità proposte da Agenda 2030 e dalla dichiarazione di Talloires grazie al progetto integrato [Minerva 2030](#) e a molteplici azioni quali la partecipazione a diverse reti nazionali (RUS - Rete delle Università Sostenibili) e internazionali (tra cui quella del [Green Metric](#), l'avvio di numerosi progetti e corsi che riguardano i temi del futuro sostenibile, l'attivazione del Green Office di Ateneo, l'iniziativa congiunta con il Politecnico [“Città Studi Campus Sostenibile”](#)). Nei prossimi anni una sfida globale per gli Atenei sarà rappresentata dalla realizzazione o dalla riorganizzazione di strutture funzionali per affrontare le sfide

dell'emergenza climatica, della salute globale, dell'equità e dell'inclusione, delle violenze di genere, sociali e politiche.

2.5.1 Un Ateneo green

Più specificamente, sui temi della *Sustainability Citizen Science*, Unimi dovrà contribuire in modo sempre più decisivo al dialogo con il territorio, le istituzioni e i cittadini. Tra le azioni da implementare:

- Energia: proseguire le iniziative per l'approvvigionamento da fonti energetiche rinnovabili ed efficientamento degli edifici, e per la diffusione di una cultura del risparmio energetico.
- Mobilità e trasporti: mantenere e se possibile ampliare le convenzioni e agevolazioni in atto.
- Rifiuti: potenziare la raccolta differenziata, anche negli spazi aperti; favorire un percorso plastic-free che porti alla sostanziale riduzione dell'utilizzo delle plastiche monouso, qualora ancora impiegate (ad esempio nei bar, nelle mense e nei distributori automatici).
- Verde di Ateneo e Urbano: censire le aree verdi che necessitano di rigenerazione e sostenere iniziative innovative di progettazione e sviluppo che prevedano anche la partecipazione attiva delle studentesse e degli studenti (Orti di Ateneo, Food Forest/Edible Gardens coltivati senza uso di sostanze nocive per l'ambiente).
- Cibo e consumo alimentare: favorire buone pratiche di consumo consapevole nella comunità accademica; prevedere capitolati per appalti di servizi relativi a bar, mense e distribuzione automatica, che prestino attenzione alla sostenibilità.
- Società e territorio: promuovere stili di vita sostenibili e rigenerativi, anche sostenendo progetti di riforestazione, agroforestazione, agricoltura sociale. Continuare la costruzione di casette dell'acqua e la collocazione di distributori di acqua potabile, promuovendo azioni di risparmio idrico (come, ad esempio, possibili sistemi di raccolta delle acque piovane per l'irrigazione degli spazi verdi).
- Ridurre l'utilizzo della carta favorendo gli strumenti digitali.

2.5.2 Un Ateneo inclusivo

L'impegno di Unimi per la parità di genere, inclusione e sostegno alla diversità, che ha portato nel 2021 al varo del [*Gender Equality Plan*](#), va proseguito all'interno della comunità accademica e

potenziato anche in relazione alla terza missione, in un contesto di mutuo arricchimento con la società e il territorio, nella ferma convinzione che non vi sia vera sostenibilità senza equità sociale.

Tra le azioni da intraprendere o da potenziare:

- Attivazione di un collegamento permanente con le istituzioni nazionali e, soprattutto, sovranazionali (UNESCO) nel settore dell'inclusione sociale, per rendere Unimi punto di riferimento per elaborare policies a livello sovranazionale.
- Potenziamento dello Sportello di Ateneo dedicato alla gestione di fenomeni di violenza e di molestie che si realizzino all'interno dello spazio universitario oppure che con esso intrattengano relazioni strette, perché coinvolgono personale di Ateneo;
- Azioni dedicate all'accoglienza della componente studentesca, in particolare straniera, al fine di favorire l'integrazione e uno scambio culturale dialogico funzionale a favorire l'inclusione accademica soprattutto quando caratterizzata da un elevato grado di eterogeneità culturale.
- Promozione di iniziative per la Parità di Genere e Inclusione, quali ad esempio il sostegno alla maternità delle giovani ricercatrici assunte con contratti a termine (cfr. la [policy di Ateneo](#) da poco approvata e le [Re-Starting grant 2024](#)).
- Adozione di misure a sostegno della genitorialità (Nido di Ateneo, Banca del tempo per il mutuo soccorso di neo-genitori, deroghe per la produzione scientifica durante i primi 3 anni di genitorialità).
- Si tratta altresì di implementare le iniziative di impegno civico dell'Ateneo destinate alle persone con limitato accesso ai diritti, consolidando il rapporto con il territorio e con i diversi attori sociali. In un periodo storico caratterizzato da crescenti disuguaglianze l'Università è più che mai chiamata a contribuire alla definizione di politiche pubbliche inclusive, non solo in termini di disseminazione del sapere ma anche di pratiche di partecipazione all'ampliamento delle conoscenze.

2.5.3 Un Ateneo attento al benessere lavorativo

Il potenziamento delle misure di welfare e di benessere lavorativo rappresenta senz'altro un'esigenza non procrastinabile, da concordare con i rappresentanti del personale e con le direzioni competenti, anche tramite l'utilizzo di *focus group* per cogliere le effettive necessità delle persone in una logica ampiamente partecipativa. Proponiamo ad esempio:

- Potenziamento dello smartworking. Nello specifico sarà previsto: 1) un aumento del numero massimo dei giorni (attualmente 7 al mese), garantendo la prevalenza del lavoro in

sede; 2) una maggiore flessibilità nell'articolazione dello smartworking in presenza di circostanze particolari (es. necessità di salute o di cura degli anziani/bambini).

- Promozione dell'uguaglianza di genere e per chi presenta situazioni di disabilità. Sarà particolarmente importante mettere a sistema le varie azioni già in essere e assicurarne il pieno riconoscimento da parte di tutta la comunità accademica. Occorre avviare al più presto una riflessione sulla figura del Disability Manager, da supportare con l'istituzione di una "rete sulla disabilità", per coprire tutti gli aspetti relativi all'inserimento lavorativo, all'organizzazione del lavoro, alla sicurezza e alle barriere architettoniche.
- Ampliamento delle misure di welfare esistenti in relazione alla platea dei beneficiari (es. aumento dell'ISEE) e agli importi (ad es. in relazione agli abbonamenti al trasporto pubblico urbano), valutando anche la proposta di nuove misure, nei limiti della normativa.
- Miglioramento delle condizioni dell'assicurazione sanitaria (lenti, fisioterapia, cure termali ecc.)
- Inserimento di misure finalizzate ad accogliere e attrarre studiosi stranieri, ad esempio a coloro che scelgono La Statale come sede per progetti ERC (vd. sotto, §2.8 e §4.2.3).
- Incremento del fondo sussidi (oggi pari a 50mila euro): un incremento pari al 50% sarebbe sostenibile e sarebbe un aiuto concreto per molte persone in difficoltà.
- Avvio di *focus group* dedicati in vista del trasferimento di parte del personale a Campus Mind, al fine di elaborare e valutare le misure più idonee a conciliare esigenze di vita e di lavoro (vd. anche §2.3 e §6.1).
- Interventi di formazione/informazione su tematiche inerenti la gestione dello stress ed uno stile di vita sano (vedi ad esempio www.hebe.unimi.it) e interventi personalizzati e di gruppo che prevedano strategie di gestione dello stress, miglioramento dello stile di vita (alimentazione corretta, attività fisica, stop smoking) prescritti in base a caratteristiche cliniche ed esigenze del singolo.

Sarà poi molto importante incrementare la formazione del personale TAB, implementando un censimento delle competenze e organizzando corsi mirati per specifiche esigenze formative (vd. §2.3).

Lavoreremo dunque sul benessere lavorativo attraverso un mix di politiche di welfare, flessibilità e sensibilizzazione – anche attraverso eventi formativi dedicati – rispetto a tematiche importanti quali

la capacità di coordinamento (per i responsabili), la conciliazione vita-lavoro, le pari opportunità e il contrasto alla violenza e alla disparità di genere.

2.6 Azioni di sistema per l'area sanitaria

Per le sue peculiarità intrinseche, dovute all'integrazione delle attività didattiche e di ricerca con la gestione dell'assistenza sanitaria, e per la sua articolata struttura (8 Dipartimenti, 4 linee/Poli, oltre 700 docenti) la Facoltà di Medicina e Chirurgia rappresenta una realtà complessa, con particolari esigenze di gestione, che prevedono specifiche azioni.

Si ritiene strategico, anzitutto, avviare o consolidare rapporti preferenziali con altri enti al di fuori dell'ambito universitario, in primo luogo con gli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), che effettuano prestazioni di alta specialità finalizzata alla cura dell'individuo nell'interesse pubblico e sono chiamati a svolgere attività di ricerca sanitaria, a sviluppare strategie innovative di diagnosi e di trattamento, e a fornire evidenze utili alla pratica clinica. È poi altrettanto importante rinsaldare i rapporti con altri Enti di ricerca e con le Istituzioni politiche, regionali e nazionali, per riaffermare la centralità del ruolo de La Statale nella Sanità pubblica.

Per quanto riguarda poi la ricerca preclinica e i risultati derivanti dagli studi clinici, verranno seguite con la massima attenzione tutte le problematiche relative ai Clinical Trial svolti dai nostri ricercatori e docenti incardinati presso gli ospedali e gli IRCCS, al fine di promuovere, laddove possibile, la condivisione dei dati e di definire i rapporti tra i comitati etici coinvolti, in un'ottica di massima collaborazione.

Altre azioni strategiche da implementare riguardano il sostegno a progetti Unimi su *Digital health* e modelli di medicina sul territorio (assistenza e formazione post-laurea); la creazione di nuovi modelli di accreditamento per le attività di didattica, assistenziali e di ricerca con enti ospedalieri privati accreditati (prevedendo un collegio dei docenti UNIMI interno) e con ospedali pubblici di insegnamento e IRCCS (promuovendo l'accesso ai dati sanitari per la ricerca e la rappresentanza UNIMI all'interno della direzione strategica).

Per quanto concerne il miglioramento dell'offerta formativa in area sanitaria, è necessario riequilibrare il rapporto con il privato a garanzia di continuità della programmazione educativa dei corsi di studio, con un incremento dei convenzionamenti per permettere che la proposta di attività professionalizzanti sia in linea con l'effettiva richiesta imposta dal numero di iscritte/i e dalle esigenze formative. L'Università dovrà continuare a sorvegliare perché le strutture ospedaliere coinvolte nella rete formativa mettano a disposizione le strutture e il personale sanitario ospedaliero per svolgere nel miglior modo possibile la nostra funzione di formazione, ricerca e, quando richiesta, assistenza. Dovremo presidiare le strutture ospedaliere, nell'ambito della competizione

con le altre università lombarde, aumentando la nostra presenza nelle Aziende ospedaliere dell'hinterland milanese nel rispetto degli accordi stabiliti con Regione.

2.7 Un ateneo policentrico tra identità e innovazione

Negli ultimi anni Unimi ha intrapreso un'ampia e ambiziosa strategia di interventi di sviluppo e riorganizzazione degli spazi, delle attività e dei processi, puntando decisamente nella direzione di un modello policentrico di avanguardia. Tocca ora alla nuova *governance* assumersi la responsabilità di trasformare i molti poli in veri e propri “centri identitari”: nei nuovi spazi, senz'altro più consoni alle esigenze di un Ateneo all'avanguardia, e nei mutati contesti, fortemente chiamati all'interdisciplinarietà e all'innovazione, è importante assicurare che tutte le persone, che in essi vivono, lavorano, insegnano, fanno ricerca e studiano, possano ritrovare i tratti distintivi e diacronici della propria storia personale e collettiva.

Le tappe principali verso un Ateneo policentrico comprendono la realizzazione di Campus MIND con l'implementazione delle sue piattaforme scientifiche (argomento cui è dedicato il Cap.6), la trasformazione di Città Studi nel Campus delle Scienze Sociali e dei Beni culturali e la riqualificazione dell'Area Centro, con la storica presenza del polo giuridico e umanistico e il polo centrale di Medicina e Chirurgia.

L'ambizioso progetto del Campus delle Scienze Sociali e dei Beni culturali coinvolgerà almeno 15.000 studenti e rappresenterà una partnership strategica tra l'Università e il Comune di Milano per un grande processo di rigenerazione urbana. L'obiettivo è realizzare in Città Studi un centro di avanguardia per l'innovazione sociale, grazie all'integrazione di discipline politologiche, economiche, sociali, giuridiche, informatiche e matematiche e di discipline che studiano e valorizzano il *Cultural Heritage* nei suoi aspetti materiali e immateriali. Il Campus delle Scienze Sociali e dei Beni culturali a Città Studi sarà un ambiente a forte vocazione internazionale e capace di assicurare l'interazione tra diverse attività, come didattica, ricerca, studio, eventi culturali, mostre e manifestazioni museali, includendo spazi didattici e sedi dipartimentali, biblioteche, zone di studio e soggiorno e servizi residenziali.

La riqualificazione del Centro Sportivo Saini, destinato alle esigenze della Scuola di Scienze Motorie, rappresenta un altro passo importante. Grazie alla concessione da parte del Comune di Milano, l'Ateneo avrà a disposizione un moderno centro sportivo che non solo supporterà la crescita del Dipartimento e della Scuola, ma favorirà anche l'interazione con la comunità locale, offrendo servizi accessibili ai cittadini.

Infine, la riqualificazione dell'Area Centro interessa le sedi storiche della Facoltà di Studi Umanistici, di Giurisprudenza, del polo centrale di Medicina e Chirurgia e il Rettorato. La ristrutturazione di questi edifici è essenziale e comprende anche il recupero di un edificio di proprietà del Comune di Milano, per destinarlo ad attività didattiche e servizi agli studenti, come parte di un accordo con il Policlinico di Milano.

Accanto agli interventi di ristrutturazione, è altrettanto importante rilanciare l'impegno per la valorizzazione della vocazione umanistica dell'Area Centrale, con lo spostamento in via Conservatorio del Dipartimento di Lingue, Letterature, Culture e Mediazioni, e, più in generale,

l'affermazione del ruolo sociale e culturale de La Statale nel centro storico di Milano. A tal fine punteremo decisamente sul suo patrimonio librario di immenso valore, implementando iniziative già in corso di opera. Svilupperemo perciò il progetto della “Cittadella delle Biblioteche”, cioè un nuovo complesso integrato di tutte le biblioteche di ambito giuridico-umanistico (con oltre un milione volumi e più di mille postazioni di lettura) e di aree dedicate allo studio di gruppo e a iniziative scientifiche e convegnistiche. Il progetto permetterà di superare la frammentazione del servizio bibliotecario, una sua maggiore efficienza e la razionalizzazione delle risorse e degli spazi (vd. anche il §3.3.5) .

L'implementazione del modello policentrico de La Statale comprende la piena valorizzazione della ricchezza identitaria di altri due nostri Poli, nonostante la localizzazione decentrata: -Il Polo di Lodi, centro di riferimento per la sanità pubblica veterinaria e la sicurezza degli alimenti di origine animale, che ospita nei nuovi edifici, inaugurati nel 2018, le attività di ricerca e di formazione in tema di scienze animali, biotecnologie veterinarie e prevenzione, profilassi, diagnosi e cura delle malattie degli animali, incluse quelle trasmissibili all'uomo. Ci impegneremo a completare alcuni interventi a oggi particolarmente urgenti: il completamento di alcuni edifici (rimasti al rustico o privi di collaudo), la pianificazione dell'aggiornamento periodico delle strumentazioni di ricerca per l'assistenza sanitaria veterinaria, l'integrazione con il tessuto sociale del territorio e l'amministrazione comunale, potenziando servizi di mobilità e residenzialità.

Unimont, il Polo alpino a Edolo, che deve essere pienamente valorizzato per la sua capacità strategica di definire nuovi modelli di sviluppo sostenibile, in cui attività didattiche, di ricerca e di terza missione promuovano innovazione e approccio interdisciplinare, in dialogo con le istituzioni di riferimento per lo sviluppo territoriale, a livello nazionale e internazionale. Le aree montane, il 40% del territorio lombardo e nazionale, sono infatti laboratori importanti per affrontare le sfide poste dai cambiamenti climatici e socio-economici in atto.

Ci impegniamo infine a sostenere la realizzazione di un Campus per la Facoltà di Medicina, partendo dal progetto, già da tempo allo studio, di riqualificare gli edifici situati in via Pace. In tempi rapidi andranno stabiliti precisi accordi con Regione Lombardia per dare avvio ai lavori del Campus medico, in modo tale che esso sia completato in tempo per supplire alla mancanza di quegli spazi didattici (aule e laboratori), che il nuovo Policlinico (in costruzione) non ci garantirà più. Inoltre, in futuro esploreremo altre opportunità a Città Studi, nell'ambito della valorizzazione del nostro patrimonio immobiliare, per ospitare ulteriori aule da mettere al servizio delle attività della Facoltà di Medicina e realizzare, inoltre, un Centro di simulazione per la didattica di area sanitaria (vd. sotto, §3.3.3). Nell'agenda della *governance* dovrà rientrare anche il potenziamento delle strutture e delle attività didattiche presso l'ospedale San Carlo e la realizzazione della Dental School negli spazi che sono attualmente oggetto di negoziazione con Regione Lombardia.

2.8 Verso una Università europea e globale

Nell'attuale contesto sociale, economico e politico, la dimensione internazionale è una condizione irrinunciabile per il nostro Ateneo. Come enunciato nell'Art.1 dello Statuto, l'Università “riconosce la propria appartenenza allo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore e della Ricerca”, impegnandosi a incrementare “le proprie capacità di richiamo dall'estero di studenti, ricercatori e

professori”, e a sostenere la “integrazione a livello internazionale delle attività formative”. La capacità di fare rete è stata fondamentale nel momento della emergenza sanitaria e lo sarà ancora per fronteggiare le grandi sfide globali nell’ambito della salute, del clima e della sostenibilità ambientale, della trasformazione digitale. Pur in costante aumento negli ultimi anni, l’internazionalizzazione di Unimi richiede una serie organica di interventi di ampio respiro, non solo, come si è sopra illustrato, sul lato della didattica e della mobilità studentesca, ma anche sul versante della ricerca e della mobilità dei *visiting professors*, con specifici obiettivi progettuali e di networking.

L’apertura internazionale di Unimi è evidenziata dall’attuale numero di accordi (circa 1300) di collaborazione a vario titolo con Atenei stranieri. Rispetto ai tradizionali accordi bilaterali, sono emerse di recente nuove forme di collaborazione, mediante programmi speciali finanziati dall’Ateneo (ad es. [programma Visiting Professor](#) che include anche la rete [Scholar at risk](#) per studiosi delle aree a rischio). Per quanto riguarda la mobilità del personale docente e TAB, nei prossimi anni si intende implementare la partecipazione ai numerosi bandi competitivi presenti nella Azione 2 del programma Erasmus (Capacity building, Erasmus Mundus JD, Partenariati per l’Innovazione) e intensificare le borse per i visiting professors per più lunghi periodi di soggiorno.

Al centro della prossima azione di governo, nel campo della internazionalizzazione di Unimi, è senz’altro l’accelerazione del processo per la costituzione di una Università Europea nell’ambito della [4EU+ University Alliance](#). Questo “laboratorio di innovazione” proseguirà fino al 2032 e svilupperà percorsi educativi congiunti e modelli condivisi di internazionalizzazione del sistema universitario. Si ritiene dunque strategico per Unimi rendere le azioni di 4EU+ più organiche ai processi di sviluppo e di programmazione a livello di Ateneo, per valorizzarne il grande potenziale in termini di ricerca, didattica e terza missione.

Se nel precedente piano strategico era stato condiviso con i Dipartimenti l’obiettivo della creazione di un’Università europea, concretizzatosi con il consolidamento dell’alleanza 4U+, mi piacerebbe condividere ora un obiettivo ancora più ambizioso, quello di un’Università “globale”, consolidando tutte le reti, anche extra-europee, di Unimi.

A tal fine proponiamo l’attivazione di un Gruppo di progetto che, forte delle competenze delle scienze sociali, supporterà lo sviluppo, a più lungo termine, di una visione politico-strategica di Ateneo per “governare il futuro”, verso un’Europa come società della conoscenza, nella consapevolezza che il progresso sia una responsabilità a cui siamo tenuti a contribuire, individualmente e come grande Ateneo pubblico.

3. LA DIDATTICA

3.1 Missione

La didattica, missione cruciale per un grande Ateneo pubblico e multidisciplinare come Unimi, si fonda sulla centralità della relazione tra studentesse/i e docenti, relazione che va promossa e coltivata in ambienti di apprendimento adatti a garantire la qualità della formazione, la gestione efficiente delle risorse umane e finanziarie e la creazione di spazi accoglienti, con il fondamentale supporto del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

Mettere al centro la relazione tra studentesse/i e docenti significa superare la dicotomia, di recente fin troppo enfaticizzata, tra didattica in presenza e didattica online. Una relazione costruttiva, continua ed efficace, si può e si deve costruire ricorrendo a metodi, tecnologie, strumenti, ambienti e modelli organizzativi differenziati a seconda degli obiettivi formativi e delle comunità di apprendimento, sperimentando e contaminando soluzioni innovative, preservando o aggiornando con cura tradizioni consolidate, laddove se ne riconosca l'efficacia sempre attuale.

La capacità di prevedere e rispondere dinamicamente a contesti in continua evoluzione deve guidare l'azione di *governance* della didattica, inserendo le attività formative in un processo - coerente, condiviso e ben governato dal centro - di monitoraggio, autovalutazione e valutazione, sia in fase della loro progettazione sia in itinere. Per garantire coesione e unità organica alla didattica di Unimi nel suo complesso, preservando l'autonomia e la diversità delle sue molteplici forme, è dunque essenziale sviluppare un modello organizzativo basato sui dati (completi, aggiornati, affidabili e validati) da integrare nei processi di Assicurazione della Qualità, intesa come metodo e mai come sterile esercizio fine a sé stesso.

3.2 Contesto e nuovi interrogativi

Un programma di *governance* deve avere consapevolezza critica degli scenari in cui si muove il sistema dell'istruzione terziaria a livello territoriale, nazionale e internazionale. Nel solco di progetti già in corso, promossi da Unimi nell'ambito di ecosistemi innovativi del PNRR (vd. MHEO <https://mheo.unimi.it/>), si ritiene dunque essenziale coltivare un approccio che tenga conto delle evidenze basate sui dati e maturare una conoscenza approfondita e aggiornata del contesto territoriale, anche in rapporto alla valutazione *ex post* dell'impatto degli investimenti realizzati sulle

risorse del PNRR e degli stanziamenti aggiuntivi delle ultime leggi di bilancio, per la gestione della delicata fase post-PNRR che ci aspetta.

Per approfondire: vd. Appendice, A3

Alcuni dati di contesto dell'istruzione terziaria

Dallo stesso rapporto MHEO si possono quindi estrapolare alcuni interrogativi, utili a focalizzare le priorità per la didattica in Unimi nel prossimo sessennio. Alcuni riguardano la concorrenza delle università non statali telematiche (quali siano le ragioni della loro attrattività rispetto alle università tradizionali e dell'aumento dei loro laureati o la composizione dei loro iscritti) e la capacità delle università statali e non statali di valutare in modo adeguato le opportunità connesse alla didattica telematica. Altri interrogativi riguardano la mobilità studentesca, l'internazionalizzazione e le politiche di programmazione degli accessi a Milano, che sono altamente selettivi (se e fino a che punto, con il calo demografico del prossimo futuro, questa politica degli accessi sia sostenibile e come l'aumento del costo della vita e la crisi degli alloggi impattino sulla mobilità studentesca). Altri interrogativi, infine, interpellano la questione dell'orientamento in ingresso e durante il percorso universitario (quali misure vadano messe in campo per contrastare la crescita del fenomeno degli abbandoni, anche negli anni successivi al primo, e per superare lo stallo sostanziale delle percentuali di diplomati che si immatricolano).

3.3 Temi e azioni

Partendo dal contesto e dagli interrogativi che ne emergono, si possono individuare alcuni macrotemi che, in via prioritaria, definiscono le azioni per la *governance* nel campo della didattica. Le azioni da intraprendere, qui di seguito ripartite secondo tre macrotemi (crescita e innovazione dell'offerta formativa; attori e processi; qualità ed efficacia della didattica) dovranno essere supportate da adeguati stanziamenti di risorse.

3.3.1 Crescita e innovazione dell'offerta formativa

- Differenziazione e Inclusività. L'offerta formativa di Unimi nel suo complesso dovrà essere razionalizzata e aggiornata, ottimizzando le risorse di spazi e di personale, anche con l'apertura a discipline di frontiera o non ancora adeguatamente sviluppate in Ateneo. Mantenendo al centro il valore culturale dei nostri percorsi di studio (lauree triennali e magistrali, a ciclo unico, master) sarà essenziale rendere ancora più sistematica ed efficace l'interlocuzione con i portatori di interesse a vario livello, per individuare nuovi bisogni formativi e sbocchi occupazionali.
- Internazionalizzazione della Didattica. Incrementeremo e potenzieremo i corsi di studio triennali e magistrali in inglese per attrarre una maggiore platea internazionale. Nel 2024/25 Unimi offrirà 32 corsi di studio in lingua inglese, 25 attivati in partenariato con Università straniere per il conseguimento di un titolo doppio o congiunto. Attrarre un numero sempre crescente di

studentesse/i internazionali risulta particolarmente strategico in un contesto di calo demografico nazionale (vd. anche il rapporto della 4th Conference With International Higher Education Agencies “The economic impact of international students”, Uni-Italia 2023). Negli ultimi anni Unimi ha registrato un costante aumento del numero di studentesse/i internazionali (18% in più nel quinquennio, nel 2023/24 sono 3577, pari al 6.1% degli iscritti), provenienti principalmente dal continente asiatico (48%) e dall’Europa (38%). La progettazione di corsi internazionali in lingua inglese di buon livello richiede una serie di azioni coordinate: dai servizi di accoglienza alla promozione in forme nuove e diversificate; dalla crescita professionale della docenza (acquisizione di un’adeguata preparazione linguistica e di approcci didattici in linea con contesti internazionali) alla capacità di attrarre risorse (docenti e tutors) dall’estero, con piani dedicati di programmazione, per creare ambienti realmente internazionali e feconde contaminazioni.

- Pianificazione della promozione internazionale dell’offerta formativa. È di fondamentale importanza potenziare le azioni preliminari di definizione delle aree geografiche su cui puntare maggiormente, in accordo con i corsi di studio e tramite sistematici rapporti con le ambasciate e con le agenzie specializzate, per poter concorrere a livello internazionale nel campo della promozione dell’offerta formativa Unimi.
- Mobilità Incoming e Outcoming. Potenzieremo la mobilità sia in entrata che in uscita attraverso programmi di scambio (come Erasmus e traineeship, mobilità extra UE, tesi all’estero), accordi di double e joint degree, e l’internazionalizzazione del dottorato. Razionalizzeremo le procedure per facilitare la partecipazione agli scambi e incrementeremo il numero di accordi.
- Inclusività e Corridoi per Rifugiati. Continueremo a finanziare corridoi educativi per studentesse/ii rifugiate/i, ampliando i progetti esistenti (come [Unicore](#) e [Mar Musa](#)), e promuoveremo l’inclusività attraverso iniziative specifiche.
- Corsi Online e Blended Learning. Con il prossimo ingresso nel Digital Education Hub PNRR valuteremo il potenziamento dei corsi sul modello dei *Massive Open Online Courses* (MOOC) e potremmo sviluppare forme di *blended intensive programme*, rendendo l’offerta formativa più flessibile per lavoratrici e lavoratori e categorie con particolari esigenze (ad es. neogenitori), oltre che maggiormente compatibile con le collaborazioni Erasmus internazionali e nazionali. Lo sviluppo di risorse didattiche online e *open source* potrà contribuire in modo efficace alla riorganizzazione dell’offerta formativa, garantendo l’acquisizione di conoscenze di base e l’allineamento delle

competenze in entrata, alleggerendo la cosiddetta “didattica di servizio” e liberando risorse per programmare percorsi interdisciplinari successivi, fondati sulla ibridazione dei saperi.

L’obiettivo è rendere l’offerta formativa di Unimi più attraente, differenziata, interdisciplinare, inclusiva e internazionale, con una particolare attenzione alla sostenibilità e all’adattamento alle esigenze emergenti.

3.3.2 Attori e processi

- Potenziamento del ruolo dei Presidenti dei collegi didattici. Valorizzeremo i Presidenti attraverso formazione e misure di sostegno di vario tipo, rendendoli i principali attori nella programmazione e gestione dell’offerta formativa, in stretto raccordo con la *governance* di Ateneo.
- Efficientamento dei processi di Assicurazione della Qualità. Continueremo ad ottimizzare i processi di AQ, non come esercizio fine a sé stesso, ma come strumento utile per la programmazione e la gestione delle attività formative, anche in preparazione alla Visita di Accredimento Periodico nel 2027.
- Potenziamento del supporto amministrativo alla didattica. Investiremo nella formazione e nell’innovazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, proponendo l’introduzione di una figura di Manager Didattico, a livello decentrato, incaricato di gestire molte attività attualmente a carico dei presidenti dei corsi di studio, in particolare quelle relative all’AQ.
- Razionalizzazione dei servizi per studentesse/i internazionali. Riorganizzeremo in modo integrato questi servizi, semplificando le procedure dall’accoglienza al sostegno residenziale e alle borse di studio. Introdurremo progetti speciali, finanziati anche attraverso il PNRR (es. Campus Mediterraneo), con l’obiettivo di stabilizzarli oltre la scadenza del Piano. Sull’esempio di altri

Atenei, esploreremo la possibilità di aprire uno sportello distaccato di Questura in Ateneo per facilitare tutte le pratiche di ottenimento del visto (vd. sotto, §4.2.3).

L'obiettivo è ottimizzare la gestione dell'offerta formativa, semplificare i processi e migliorare il supporto amministrativo per garantire una formazione di qualità e un'accoglienza efficace per studenti nazionali e internazionali.

3.3.3 Qualità ed efficacia della didattica

- Adozione di tecnologie adeguate. Per affrontare le sfide che ci attendono e trovare una giusta sintesi, che permetta alle studentesse e agli studenti di partecipare alle attività didattiche attraverso modelli più flessibili, sia in aula sia online, implementeremo la partecipazione a reti e consorzi con altri Atenei che utilizzano le tecnologie digitali in modo intensivo, come le alleanze internazionali LERU e 4EU+ e la rete Digital Education Hub. Sarà fondamentale potenziare i livelli di interoperabilità, interna ed esterna, degli applicativi adottati per la didattica, non solo per agevolare il passaggio automatico dei dati e delle informazioni, ma anche per riconoscere e accreditare competenze attraverso standard che si stanno diffondendo a livello europeo (ad es. [microcredentials](#)).
- Sviluppo della formazione alle nuove tecnologie. Promuoveremo la formazione del personale docente e TAB per l'uso efficace degli strumenti digitali, ivi compresi gli applicativi basati sull'intelligenza artificiale generativa, con programmi formativi ad hoc e azioni sinergiche con il CTU.
- Sistema organico di tutorato. Implementeremo un piano sostenibile a lungo termine per sviluppare un sistema organico di tutorato a livello di corsi di studio, al fine di migliorare la relazione educativa, supportare l'orientamento, contrastare gli abbandoni e individuare nuove figure e competenze.
- Centro di Simulazione. Per la didattica innovativa prioritariamente (ma non esclusivamente) di area sanitaria, progettare e realizzare un centro di simulazione, inteso come area attrezzata dove apprendere - in modalità *learning by doing* sotto la guida di tutors esperti e docenti adeguatamente formati - abilità tecniche e relazionali e competenze cliniche di vario tipo, attraverso diverse metodologie, da situare in ambienti che riproducano fedelmente quelli reali in cui ci si trovi ad operare. Tra queste metodologie: macrosimulazioni (con uso di simulatori ad alta, media e bassa fedeltà); microsimulazioni (con l'ausilio di programmi interattivi su PC), simulazioni relazionali per l'acquisizione di *non-technical skills* (ad esempio attraverso il gioco dei ruoli e il *Crisis Resource Management*); realtà aumentata e virtuale. In quanto contesto formativo, la costituzione di un centro di simulazione deve coincidere con l'elaborazione di progetti didattici organici, di cui vanno definiti gli obiettivi educativi, le strategie di apprendimento e di insegnamento e i metodi di valutazione, individuando le competenze per le quali la simulazione sia il metodo formativo più efficace e i soggetti "target" della formazione. Negli ultimi anni, in Italia e in Lombardia la realtà dei centri di simulazione, di vario tipo ed entità, ha conosciuto un aumento significativo in termini di numerosità e di qualità (come si può ricavare dai dati della Società Italiana di Simulazione in Medicina <https://simmed.it/chi-siamo/centri-di-simulazione/>). Per la nascita di un ambiente formativo di

questo tipo è necessaria una convinta regia da parte della *governance* di Ateneo, che orienti verso la creazione di un centro multidisciplinare capace di rispondere alle richieste formative di più corsi di studi (non solo di area medica e sanitaria, ma anche di area fisica e matematica, dell'area delle scienze motorie, di area giuridica, sociale e umanistica) e alla contaminazione di più competenze in ottica interdisciplinare. Il piano di sostenibilità finanziaria potrà prevedere anche l'apertura del centro di simulazione come centro di servizi a pagamento rivolti a utenti esterni. L'obiettivo è creare un ambiente didattico innovativo e inclusivo, sfruttando la tecnologia in modo ponderato, investendo nella formazione e implementando un tutorato efficace.

3.3.4 Orientamento e placement

Per valorizzare l'intera offerta formativa di Unimi è indispensabile potenziare l'orientamento in tutte le sue forme e a tutti i livelli.

Proseguiremo il lavoro di raccordo con le scuole, implementando azioni già in essere, a cominciare dal progetto *Orientamento attivo nella transizione scuola-università*, che tra il dicembre 2022 e il giugno 2023 ha permesso di stipulare accordi con 259 scuole, raggiungendo 2618 studentesse e studenti, per cui sono stati erogati 74 corsi di orientamento di diversa tipologia e impegno. La partecipazione ad altri due progetti, promossi dal Ministero, come il Piano Lauree Scientifiche e i Piani per l'Orientamento e Tutorato, dovrà essere un'opportunità per promuovere l'equilibrio di genere e l'inclusività nei confronti di studentesse e studenti in condizioni di svantaggio economico e sociale.

Nel comunicare efficacemente la ricchezza dell'offerta formativa di Unimi dedicheremo particolare attenzione ai corsi trasferiti a Campus Mind, ai corsi di nuova attivazione e ai corsi internazionali in inglese. Tra le altre azioni da mettere in campo, oltre agli eventi organizzati presso l'Ateneo e le scuole di tutto il territorio regionale, dovremo puntare più decisamente a consulenze individuali mirate per le iscritte e gli iscritti agli ultimi due anni delle scuole superiori e ai neodiplomati.

L'orientamento dovrà ulteriormente arricchirsi di altre iniziative di forte impatto e visibilità per l'accoglienza e l'accompagnamento delle matricole all'inizio del percorso universitario. Ugualmente essenziale è il potenziamento dei servizi di supporto psicologico e di *counseling*, per ridurre le possibilità di abbandono degli studi.

Per rispondere pienamente alla sfida dell'inclusività, ci impegneremo a potenziare i servizi per studentesse e studenti con disabilità e DSA e con Bisogni Educativi Speciali, già attivi in Ateneo, con particolare attenzione ai colloqui di orientamento, al supporto e alle agevolazioni per i test di ammissione e di ingresso e per i supporti didattici, al *counseling* psicologico, ai servizi di mobilità e ai corsi di autonomia personale per non vedenti e ipovedenti.

Per quanto riguarda l'orientamento in uscita, bisognerà implementare i servizi già in essere per favorire l'inserimento delle laureate e dei laureati nel mondo del lavoro, attraverso tirocini e attività di placement. Job Fair, l'evento più importante organizzato annualmente in Unimi, verrà affiancato da un numero crescente di iniziative di Recruiting presso l'Ateneo e le aziende interessate.

3.3.5 Le biblioteche

Il Servizio bibliotecario d'Ateneo (SBA) comprende 17 biblioteche situate in prossimità delle attività didattiche dei diversi corsi di studio. Le biblioteche dell'Ateneo offrono una ricca collezione cartacea e digitale (circa 1.800.000 libri antichi e moderni, 26.000 periodici cartacei, 520.000 *ebook*, 70.000 riviste elettroniche e 240 banche dati).

Nel corso degli ultimi decenni il SBA si è progressivamente evoluto verso una nuova concezione di biblioteca come luogo multifunzionale e integrato. Con l'avvento dell'Ateneo policentrico, si aprirà una nuova fase di questo sviluppo, caratterizzato da una serie di azioni mirate.

- Attivazione presso Campus Mind di un modello di biblioteca *learning center*. Lo spazio della biblioteca, concepita come struttura ospitale, sarà organizzata in modo tale da favorire la socializzazione e lo scambio di conoscenze: uno spazio in cui modalità tradizionali e innovative di lettura e consultazione si fonderanno, in linea con le università europee più all'avanguardia.
- Implementazione della formazione per l'utilizzo delle risorse bibliotecarie. Si aumenterà il numero di corsi a supporto della stesura della tesi, per imparare a fare ricerche efficaci con tutti gli strumenti della Biblioteca Digitale.
- Sviluppo della “Cittadella delle Biblioteche” in Area Centrale (vd. sopra §2.7).
- Miglioramento del servizio, in relazione alla fruibilità degli spazi, alle procedure di prenotazione dei posti e agli orari di apertura.

3.3.6 Centro linguistico

Il Centro Linguistico d'Ateneo SLAM, attivato nel 2015, ha come obiettivo la diffusione della conoscenza delle lingue straniere e della lingua italiana per stranieri. SLAM organizza corsi e test per le idoneità linguistiche e per i requisiti d'accesso previsti dai corsi di studio dell'Ateneo; gestisce e promuove, inoltre, test e corsi di lingua inglese e di altre lingue straniere, al fine di favorire l'acquisizione delle cosiddette competenze trasversali. Nel corso degli anni le attività di SLAM si sono ampliate per il numero delle lingue insegnate e per le tipologie di utenza. In futuro svilupperemo ulteriormente il Centro, puntando da un lato su una più stretta interazione con i corsi di studio e, dall'altro, sull'offerta di corsi di lingua per i cittadini e presso le aziende, anche al fine di attrarre finanziamenti.

3.4 Il Dottorato di ricerca

Il dottorato di ricerca è stato di recente protagonista di importanti mutamenti: dall'adozione delle procedure per l'accreditamento secondo AVA3, al nuovo sistema di finanziamento e alle modifiche del quadro normativo. In particolare, il grande investimento finanziario che si è registrato, a livello nazionale, nel dottorato di ricerca, ha avuto un impatto molto significativo sulla sua organizzazione.

Per approfondire: vd. Appendice, A4

Evoluzione del dottorato di ricerca

Questi nuovi scenari hanno spinto anche il nostro Ateneo a supportare i dottorati con strumenti adeguati e moderni. L'istituzione della Scuola di Dottorato di Unimi (a partire dal 1 ottobre 2023) rappresenta un passo importante in questo processo di riorganizzazione, offrendo ai corsi presenti

nelle diverse aree dell'Ateneo (5 macroaree, oltre 30 corsi) la possibilità di avere una cabina di regia unica per intervenire efficacemente su temi comuni e implementare non solo l'alta formazione ma anche la connessione con il territorio e le imprese. Nel prossimo futuro una delle criticità più serie sarà la riduzione di risorse dovuta alla scadenza del PNRR. Sarà dunque strategico razionalizzare il sistema, avvalendosi di strumenti e dati forniti a livello locale e nazionale, e ponendo l'accento sui dottorati innovativi aperti alle imprese, il cui scopo è formare figure dotate di competenze di ricerca scientifica avanzata e professionalità di alto livello. In questo nuovo scenario il percorso dottorale garantirà molteplici sbocchi, sia verso la carriera accademica, sia verso l'industria e la pubblica amministrazione.

Partendo da tale scenario si possono individuare come prioritarie queste azioni, da attuare a breve e medio termine:

- Sviluppare competenze, funzioni e ruolo della Scuola di Dottorato, da poco istituita.
- Supportare i Coordinatori di dottorato con adeguate misure di sostegno.
- Rafforzare, in termini di formazione e di efficienza, il ruolo di supervisore (in linea con DM 226/22 e con [“LERU’s view on holistic Doctoral Supervision”](#) 2023), anche attraverso progetti di Faculty Development
- Incentivare e favorire co-tutele e tutte le forme di internazionalizzazione dei dottorati, anche implementando il necessario snellimento delle procedure (vd. §2.1)
- Aumentare le risorse allocate per la formazione dottorale e valutare un aumento dell'importo della borsa di dottorato, ormai scarsamente attraente.
- Valutare la transizione a un sistema di budget per i corsi di dottorato permettendo uso di risorse come fondi di ricerca e overheads, oltre che una maggior flessibilità sul valore borsa (che deve tuttavia restare univoco per l'Ateneo).
- Stimolare, anche con istituzione di un “additional Internship allowance” la mobilità dei dottorandi, anche superiore ai 3 mesi.
- Studiare soluzioni adeguate a permettere sia l'attivazione di dottorati executive sia innovativi, anche attraverso il Dottorato intersettoriale.

4. LA RICERCA

4.1 Il contesto: risultati e questioni aperte

La ricerca svolta in Unimi, caratterizzata da autonomia e indipendenza, ha un immenso e primario significato per il progresso sociale ed economico della società nel suo complesso. La qualità della nostra ricerca è riconosciuta a livello internazionale, con punte di eccellenza nel panorama mondiale ben al di là della mero posizionamento, seppur elevato, nei principali *ranking* internazionali. La correlazione tra ricerca e didattica (l'humboldtiano *Einheit von Lehre und Forschung*), entrambe di elevata qualità e grande ricchezza tematica, è uno dei nostri riconosciuti punti di forza. Siamo anche l'unico Ateneo italiano a far parte della LERU ([League of European Research Universities](#)). L'importanza del tema della ricerca per Unimi, quale "[Research-Intensive University](#)", richiede quindi la massima attenzione, soprattutto in un sessennio che si annuncia particolarmente complesso. Intendo dare piena attuazione all'[articolo 2 del nostro Statuto](#) che, affermando il ruolo essenziale della ricerca, ne sancisce la libertà e la promozione, il dovere di assicurare l'accesso ai finanziamenti, agli spazi e alle infrastrutture, il sostegno ai giovani studiosi, la centralità della ricerca fondamentale e di base, l'importanza delle attività di tipo applicativo e del trasferimento tecnologico, l'indipendenza e la trasparenza della valutazione, l'adesione ai principi della scienza aperta.

Prima di enunciare le azioni che intendo implementare sul tema della ricerca, vorrei focalizzarmi sul contesto nel quale la prossima *governance* si troverà ad operare. Alcune caratteristiche peculiari di Unimi sono ben note, prima tra tutte la diversità e le numerosità delle discipline presenti (12 aree CUN). Tale diversità rappresenta un vantaggio strategico sotto l'aspetto delle collaborazioni interdisciplinari, ma anche un elemento di complessità che rende difficoltosa l'applicazione di idee e principi standardizzati, difficilmente che possono dimostrarsi adatti a tutte le discipline.

Altri elementi del contesto sono frutto di azioni recenti, quali ad esempio gli interventi volti ad attrarre ricercatrici e ricercatori dall'esterno, come previsto dal Piano Strategico (37 chiamate dirette nel triennio 2021-23, tra cui oltre 15 vincitori di ERC e Levi Montalcini).

Tali acquisizioni hanno portato alla nascita di nuovi gruppi di ricerca di frontiera e hanno contribuito al posizionamento di Unimi ai [prmissimi posti](#) tra gli Atenei italiani per la qualità del reclutamento tra i criteri di distribuzione delle risorse del MUR.

Un altro elemento di contesto è il crescente investimento nei servizi per la ricerca nell'ultimo decennio, a cominciare dall'istituzione di Officina H2020, il primo *Grant Office* in Unimi, per supportare ricercatrici e ricercatori nel rispondere a bandi nazionali ed europei.

I risultati non sono mancati, come dimostrato dall'aumento dei *grants* europei (oltre 20 milioni nel 2023, pari a un incremento del 43% rispetto all'anno precedente) e dai recentissimi risultati ottenuti

nel bando “Dipartimento di Eccellenza” (primo Ateneo in Italia, 13 dipartimenti premiati e un finanziamento di oltre 96 milioni nel quinquennio). Va inoltre ricordato l'eccellente risultato ottenuto da Unimi nell'[ultima VQR](#). Anche il finanziamento interno diretto alla ricerca ha ritrovato spazio nel Bilancio di Ateneo, dal quale era quasi totalmente scomparso dopo l'estinzione del PUR, grazie alle diverse [iniziative del PSR](#), oggi pienamente strutturali.

Il momento attuale rappresenta peraltro un *unicum* dal punto di vista dei finanziamenti alla ricerca. Anche grazie agli ottimi risultati ottenuti da Unimi nei bandi del PNRR (122 PRIN, 4 Partenariati, 2 Centri Nazionali, 1 Ecosistema, 5 Infrastrutture). Il solo PNRR, contando il PRIN dedicato, partenariati, centri nazionali, ecosistema e infrastrutture ha ottenuto globalmente oltre 124 milioni; a questi si aggiungono per l'anno 2023 85 milioni da altri bandi e fonti di finanziamento, con un incremento su base annua del 90% rispetto alla media dei cinque anni precedenti.

Va infine notato, quale importante elemento di contesto, la presenza di un ricco “vivaio” nel quale ricercatrici e ricercatori hanno la possibilità di far crescere nuove leve destinate a diventare le eccellenze di domani. Tale “vivaio”, alimentato dal grande numero di studentesse e studenti che scelgono il nostro Ateneo, si giova oggi delle diverse opportunità di formazione alla ricerca: *in primis* la congrua disponibilità di borse di dottorato e borse post-doc (Unimi investe ogni anno circa 8 milioni di euro in integrazione dei fondi ministeriali per le borse di dottorato). Resta naturalmente essenziale trasmettere efficacemente alla comunità studentesca le molteplici opportunità che Unimi grazie alla qualità e alla numerosità delle attività di ricerca.

Seppure all'interno di uno scenario molto solido e promettente, va riconosciuto che anche sul tema della ricerca vi sono ampi margini di miglioramento e di crescita, che devono rappresentare uno degli obiettivi primari per il prossimo sessennio. Il sostegno alla ricerca deve, da un lato, saper riconoscere e sostenere le tematiche (anche trasversali alle aree CUN) nelle quali l'Ateneo ricopre attualmente un ruolo di primo piano a livello internazionale, per assicurarne la competitività e, dall'altro, innescare un circolo virtuoso per cui l'aumentata possibilità di attrarre finanziamenti a livello nazionale e internazionale permetta di destinare risorse anche a quei settori che incontrano maggiori difficoltà nel reperire fondi, ma che sono ugualmente di grande importanza per l'Ateneo. Questo significa anche offrire il necessario sostegno anche alla cosiddetta “ricerca diffusa”, con particolare riguardo verso le nuove generazioni di ricercatrici e ricercatori, in una visione di lungo termine nella quale le iniziative promettenti possono trasformarsi in “promesse mantenute”. In tutti i casi deve valere anche internamente il principio della valutazione in itinere ed ex-post, secondo criteri chiaramente definiti a priori, e sempre nella massima trasparenza. Per raggiungere questo duplice obiettivo, è indispensabile coinvolgere i dipartimenti nella definizione delle linee strategiche di sviluppo della ricerca in Unimi.

Il sostegno alla ricerca, inoltre, si deve declinare non solo in termini di risorse economiche e di personale, ma anche di miglioramento delle condizioni di lavoro, in modo che ricercatrici e ricercatori possano esprimere al meglio il proprio potenziale e favorendo un maggior senso di

appartenenza al nostro Ateneo. Questi obiettivi richiedono la messa in opera di azioni mirate, come sinteticamente descritte qui di seguito.

4.2. Temi, azioni e strumenti: il “cosa” e il “come”

4.2.1 Garantire le risorse

- Rafforzare la capacità di attrazione di fondi competitivi internazionali e da tutte le possibili fonti nazionali, puntando sia sulla formazione dei giovani ricercatori sia sui servizi di supporto alla ricerca, promuovendo la conoscenza delle opportunità e allargando la platea dei potenziali enti finanziatori (oltre al MUR, ad esempio, Min. dello Sviluppo Economico, Min. della Salute). Ove pertinente, occorre meglio intercettare i bisogni del mondo delle imprese, che il rapido evolvere delle tecnologie mette di fronte a esigenze e richieste del tutto nuove, motivando un accresciuto interesse a collaborare col mondo universitario. Questa azione contribuirà anche a mitigare il rischio che, una volta terminati i fondi del PNRR (prima metà del 2026), il finanziamento della ricerca a livello nazionale scenda verso i livelli precedenti, e che il forte indebitamento preluda a future ristrettezze del finanziamento statale.
- Rafforzare la presenza nei [gruppi di lavoro della LERU](#) e i rapporti con APRE e con i delegati nazionali di programma, anche al fine di avere un rapporto più diretto con la Commissione Europea e lo European Research Council, sia attraverso i canali ufficiali sia attraverso contatti personali con funzionari e rappresentanti istituzionali; ove possibile, partecipare maggiormente alla [fase di definizione](#) dei temi di ricerca.
- Potenziare il Piano di Sostegno alla Ricerca di Ateneo, rafforzando gli strumenti che si sono rivelati più efficaci (e.g. “transition grants” e “linea 4” a sostegno dell’arrivo tramite chiamata diretta di scienziati/e e studiosi/e competitivi/e a beneficio di tutto l’Ateneo), e ristrutturando quelli che, per varie ragioni, sono risultati carenti o meno incisivi. A sostegno della centralità dei Dipartimenti nelle decisioni sullo sviluppo delle linee di ricerca, confermare e potenziare il ruolo della cosiddetta “linea 2” del PSR, per spostare la competizione primariamente verso l’esterno dell’Ateneo.
- Fornire sostegno economico ai giovani appena reclutati per aiutarli a esprimere la loro potenzialità tramite uno starting pack di fondi per la ricerca (finanziamento adeguato a sostenere l’avvio in autonomia della propria progettualità). Ad esempio, prevedere un finanziamento per gli RTT per l’avvio di un gruppo di ricerca e lo sviluppo di una progettualità di frontiera, finanziando i primi tre anni della stessa.
- Reintrodurre un budget dedicato alla creazione di posizioni post-doc (sotto forma dei nuovi “contratti di ricerca”) da assegnare ai dipartimenti e destinati a bandi competitivi con tempistiche ben determinate (due volte all’anno), e garantendo la trasparenza nelle assegnazioni.
- Riaffermare l’importanza strategica delle Infrastrutture di supporto alla ricerca, affrontando il tema della loro gestione e del sostegno di Ateneo alle medie e grandi attrezzature. In una fase

cruciale di riorganizzazione degli spazi e delle strutture di Unimi, diventa necessario affrontare in modo nuovo e condiviso la pianificazione delle risorse e dell'uso efficiente della strumentazione scientifica, attualmente ripartita tra Unitech e Dipartimenti. Si propone di istituire un gruppo di lavoro dedicato, coinvolgendo i rappresentanti di tutti gli ambiti di ricerca interessati e del personale TAB. Anche in questo caso il processo dovrà svolgersi, garantendo assoluta chiarezza dei criteri e trasparenza.

4.2.2 Potenziare i servizi per la ricerca

- Rinforzare le strutture di supporto alla gestione finanziaria e alla rendicontazione dei progetti di ricerca, rafforzando, anche in ottica policentrica, la rete dei referenti della ricerca (già istituita a livello dipartimentale, ma con copertura non omogenea). I ricercatori devono essere messi in condizione di poter partecipare attivamente alla gestione delle risorse di progetto, secondo i principi della Carta Europea dei Ricercatori, senza tuttavia essere subissati da un eccesso di incombenze burocratiche. L'eventuale sviluppo di un livello intermedio, tra dipartimenti e strutture centrali, di servizi a supporto della ricerca, non potrà prescindere da un'attenta analisi dei processi che dovranno rimanere allocati a livello dipartimentale da quelli che potranno essere gestiti in maniera aggregata.
- Facilitare la creazione di figure tecniche di elevata professionalità a supporto della ricerca (e.g., tecnologi a tempo indeterminato e posizioni EP tecniche e amministrative), anche delocalizzate nei Dipartimenti. L'azione può essere agevolata dalla nuova normativa che permette di aumentare il Fondo risorse decentrate e consentire un equilibrato incremento di queste figure, che attualmente rappresentano il 4,3 % del personale PTAB (di cui circa il 3,5% nelle Direzioni e 0,8 % nei Dipartimenti), e contribuirebbe ad arginare l'emorragia del personale più qualificato verso altri comparti della pubblica amministrazione (vd. sopra, §2.3).

4.2.3 Potenziare l'interdisciplinarietà e le collaborazioni interne ed esterne

- Potenziare i processi di comunicazione e di collaborazione tra ambiti disciplinari diversi presenti in Unimi. Il potenziale interdisciplinare rappresenta il naturale e grande punto di forza del nostro Ateneo, che può e deve essere adeguatamente valorizzato per innescare feconde contaminazioni

e sviluppare progetti di ampio respiro e trasversali. A tale scopo, governare e favorire l'evoluzione degli attuali CRC (Centri di Ricerca Coordinata) e Strategic Research Teams (SRT).

- Ampliare i programmi di *visiting scientists* per implementare rapporti internazionali, anche in chiave interdisciplinare.
- Favorire la mobilità internazionale di giovani post-doc di paesi extra-UE, riducendo i numerosi ostacoli ancora esistenti, supportando ricercatrici e ricercatori in tutte le fasi delle complesse procedure di ingresso nel nostro paese.

4.2.4 Diffusione dei dati della ricerca

Una università moderna, internazionale, inclusiva e attenta agli aspetti etici sia nell'ambito della ricerca sia della didattica deve avvalersi di una strategia fondata sui principi della scienza aperta. I temi di accesso, trasparenza, riproducibilità e replicabilità della ricerca hanno oggi implicazioni importanti per la diffusione della conoscenza scientifica e per la sostenibilità economica del sistema, legata a modelli di mercato editoriale in evoluzione, i cui oneri potranno pesare significativamente sui bilanci universitari. Unimi ha assunto un ruolo di *leadership* nazionale grazie al lavoro della commissione *Open Science*, composta dai delegati di tutti i dipartimenti: la commissione ha contribuito ad aumentare la consapevolezza dell'importanza della scienza aperta, grazie a momenti di incontro e formazione, e ha promosso la crescita della Milano University Press, sede di riviste e collane editoriali Diamond Open Access. La Commissione, monitorando i costi, ha evidenziato alcune criticità da affrontare urgentemente, quali spese in continuo aumento a fronte di una ricerca i cui risultati restano ancora per la maggior parte poco accessibili. Per promuovere la libera diffusione del sapere scientifico diventa dunque necessario coordinarsi con altri atenei nazionali e internazionali per aumentare il numero di riviste Diamond Open Access, e potenziare l'archivio istituzionale IRIS-AIR per rendere disponibili i risultati della ricerca di Unimi in formato Green Open Access.

Infine, per favorire la scienza aperta e accelerare il progresso scientifico complessivo, la gestione dei dati della ricerca va supportata con personale e strumenti *ad hoc* per sviluppare le attività della Milano University Press e garantire l'accessibilità e il riuso dei dati (ad esempio, promuovendo l'uso di archivi pubblici quali *Dataverse*). L'esigenza di implementare queste risorse porta a considerare un parziale spostamento dei finanziamenti di Ateneo per pubblicazioni Gold Open Access, indirizzandole verso altre iniziative.

4.2.5 Scavi archeologici

Gli scavi archeologici, che interessano cinque Dipartimenti e rappresentano una vera eccellenza del nostro Ateneo dal punto di vista della ricerca, della valorizzazione e della diplomazia culturale internazionale, richiedono una gestione sempre più complessa, anche alla luce dell'evoluzione della normativa nazionale. Si propone pertanto di avviare un iter di progettazione per la creazione di una

struttura centrale dedicata, al fine di alleggerire i Dipartimenti interessati dal carico amministrativo e logistico, di garantire una maggiore efficienza nell'uso delle risorse e di coordinare tutte le attività legate alla terza missione e al *public engagement*.

5. IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Le attività di Trasferimento Tecnologico (TT) non sono in alternativa a quelle della ricerca fondamentale, ma anzi, presuppongono l'eccellenza nella ricerca di base. In linea con gli altri Atenei facenti parte della Leru, Unimi deve avere tra i suoi obiettivi strategici il raggiungimento e il mantenimento di una posizione di rilievo nei ranking internazionali per il TT.

5.1 Contesto e visione

Il già citato punto di forza del nostro Ateneo, costituito dall'ampio spettro di competenze disciplinari, variamente combinate tramite approcci integrati, e alla disponibilità di facilities tecnologiche e strumentazioni d'avanguardia, rischia di essere depotenziato da una gestione eccessivamente decentrata e dispersiva delle relazioni con il mondo esterno e da una scarsa conoscenza delle opportunità esistenti. Non aiuta, inoltre, l'attuale organizzazione delle attività inerenti al TT, rigidamente definita per compiti istituzionali (didattica, ricerca, terza missione).

Si rendono pertanto indispensabili alcuni interventi di tipo organizzativo, per potenziare le capacità operative di quel settore dell'amministrazione che svolge il ruolo di interfaccia con enti e imprese sui temi dell'innovazione.

5.2 Temi e azioni

Partendo da queste considerazioni, è quindi urgente ridefinire l'assetto organizzativo dell'attuale DIVCO. Da un lato, occorre potenziarne le competenze tecnico-scientifiche, economiche e giuridico-gestionali, per ingaggiare più efficacemente ricercatrici e ricercatori e imprese e negoziare gli opportuni accordi di collaborazione e investimento; dall'altro è opportuno integrarne più strettamente alcune funzioni (ad es. la gestione del portafoglio di proprietà intellettuale Unimi, i programmi di *open innovation*, le operazioni di trasferimento tecnologico e di co-sviluppo con le aziende) con le attività di promozione del "conto-terzi". Sarà inoltre necessario creare un servizio centralizzato per la configurazione degli accordi con le imprese (attraverso l'individuazione delle tipologie più adatte nell'ampia casistica possibile), in grado di provvedere alla loro strutturazione

gestionale e giuridico-contrattuale, nonché alla loro formalizzazione secondo particolari standard di efficienza e di qualità dell'interazione.

Nello specifico, si ritiene strategico confermare e sviluppare le seguenti azioni:

- Sviluppo e gestione di attività di *matchmaking* per l'individuazione in Ateneo di competenze e soluzioni di interesse industriale e di co-progettazione con l'industria.
- Supporto nell'identificazione di nuovi trovati ad alto potenziale innovativo mediante analisi e *due diligence* delle potenzialità applicative e di sviluppo.
- Tutela della proprietà intellettuale sviluppata da ricercatrici e ricercatori e studenti Unimi, offrendo un servizio di accompagnamento alla protezione e alla valorizzazione della IP finalizzato allo sviluppo industriale dei prodotti della ricerca e alla partecipazione attiva al processo dell'innovazione.
- Promozione della cultura d'impresa assicurando un adeguato supporto a ricercatrici e ricercatori e studenti nel processo di valorizzazione della ricerca per lo sviluppo di iniziative imprenditoriali accreditabili come spin- off di Ateneo o startup innovative.
- Assistenza di tipo tecnico-legale per la negoziazione, l'approvazione e la stipula di contratti di ricerca commissionata, consulenza, formazione e di accordi quadro e contratti di co-sviluppo e trasferimento tecnologico con enti e imprese.
- Promozione all'esterno delle competenze dei gruppi di Ateneo, al fine di procurare nuovi contratti di conto terzi. Questo compito potrebbe essere affidato alla Fondazione Unimi.
- Gestione dei processi interni di finanziamento delle attività di *proof of concept* dei prodotti della ricerca e identificazione di potenziali ulteriori fonti di finanziamento di queste attività, comprese le attività di *crowdfunding* dedicate a specifici progetti tecnologici ad alto potenziale innovativo.
- Supporto al processo di accreditamento delle iniziative imprenditoriali configurabili come spin-off di Ateneo, attraverso l'accertamento istruttorio dei requisiti di approvazione, la definizione degli assetti societari delle iniziative spin-off, l'accesso ai servizi di mentoring.
- Supporto alle relazioni con operatori di Venture Capital e investitori istituzionali per il finanziamento delle innovazioni presenti in portafoglio.

5.3 Localizzazione e integrazione con campus MIND

Con riferimento al Trasferimento Tecnologico, il trasferimento a MIND di buona parte dei dipartimenti scientifici implica che le funzioni legate ai processi di valorizzazione della ricerca siano riorganizzate e delocalizzate nella nuova sede, dove è prevedibile che si sviluppi la più forte domanda di servizi di supporto all'open innovation, alle collaborazioni con le aziende, e alla

gestione e valorizzazione di proprietà intellettuale derivante, per lo più, dall'attività di ricerca tecnico scientifica.

Unica eccezione può essere, almeno temporaneamente, l'attività di incubazione spin-off, che attualmente si prevede di mantenere presso Città Studi. Tale collocazione appare oggi giustificata dalla concentrazione presso tale sede delle funzioni di supporto allo sviluppo imprenditoriale e incubazione derivanti dagli investimenti del progetto PNRR MUSA e dal previsto trasferimento a Città Studi delle attività di Fondazione Unimi. A regime la collocazione potrebbe e dovrebbe essere ripensata, qualora in futuro divenga possibile un ampliamento degli spazi disponibili per Unimi presso MIND.

6. IL NUOVO CAMPUS DI UNIMI A MIND

6.1 Contesto, visione e obiettivi

Il trasferimento di numerosi Dipartimenti a MIND avrà effetti sull'intera struttura di Unimi. Nei prossimi sei anni sarà prioritario elaborare un sistema di gestione policentrica dell'Ateneo, in cui ogni centro possa trovare risposte adeguate a contesti differenti. Le problematiche riguardanti MIND, dove sarà essenziale garantire l'efficace attuazione del contratto con il concessionario, saranno differenti da quelle relative a Città Studi (prevedibilmente con infrastrutture tecnologiche meno diffuse), o da quelle che riguardano l'Area Centro (per la presenza di un patrimonio immobiliare storico e artistico di alto valore) o il polo di Lodi (dove le strutture assistenziali richiedono specifiche competenze) e il polo di Edolo.

Le risorse di bilancio dedicate all'allestimento di MIND si devono quindi conciliare alle istanze degli altri poli. A tal fine si rende fondamentale un monitoraggio continuo che vada pari passo con un costante aggiornamento del piano di sostenibilità economico-finanziaria dai costi d'investimento ai costi correnti.

Nel prossimo biennio si deve anzitutto procedere alla congrua pianificazione delle risorse destinate agli allestimenti degli spazi (comprese le infrastrutture impiantistiche che rendono funzionali laboratori e aule attrezzate, oltre a studi, biblioteche, ecc), in primis su MIND (per un impegno finanziario attualmente stimato in 142 milioni), ma anche su Città Studi e presso le sedi centrali.

Nello specifico, l'avvio di MIND deve essere pianificato con i dipartimenti e organizzato in modo da trasferire in maniera sincrona i laboratori (indispensabili per molte attività di didattica e per tutte le attività di ricerca) e la didattica, al fine di assicurare per quanto possibile la continuità delle attività di ricerca e tutte le attività formative.

Un punto cruciale riguarda le attrezzature scientifiche: i relativi costi non sono inclusi nel budget per gli allestimenti e non tutte le medie e grandi attrezzature, oggi installate a Città Studi, potranno e dovranno essere trasferite a MIND, per ovvie ragioni di obsolescenza e di possibile intensità di utilizzo. D'altra parte, nonostante l'assenza di investimenti sistematici di Ateneo (dal 2015 non si sono più avuti bandi per "grandi attrezzature"), alcuni settori di Unimi hanno potuto beneficiare e stanno tuttora beneficiando di cospicui finanziamenti ottenuti sia in ambito PNRR sia grazie ai fondi per i Dipartimenti di Eccellenza. Nei prossimi anni sarà dunque strategica, come già sottolineato nel capitolo dedicato alla Ricerca, la riprogettazione complessiva della politica di sostegno alle grandi attrezzature di tutto l'Ateneo, tenendo conto del nuovo contesto.

Va infine considerato con attenzione l'impatto dell'avvio di MIND sulla vita delle persone che dovranno cambiare la propria sede di lavoro. È assolutamente indispensabile aprire un tavolo che coinvolga il personale, per analizzare tutti gli aspetti di tale impatto (sia per il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, sia per il personale docente), e prevedere per tempo i necessari

interventi a mitigazione del rischio di una diminuzione del livello di soddisfazione e di dedizione delle persone agli obiettivi di sviluppo e di crescita, condizione indispensabile per il benessere e la crescita dell'Ateneo nel suo complesso.

I nodi fin qui evidenziati e gli obiettivi sopra individuati richiedono la messa in opera di **azioni** mirate, come sinteticamente descritte qui di seguito. Il punto di partenza resta quanto già discusso ed elaborato in sede di “Tavolo MIND” e in parte già portato all’attenzione all’approvazione degli Organi di Ateneo (Senato e CDA).

6.2 Temi e azioni

- Istituire una commissione *ad hoc* per conciliare e bilanciare le istanze di MIND con quelle degli altri poli dell'Ateneo, avviando una corretta programmazione e monitoraggio delle risorse, delle manutenzioni ordinarie e straordinarie delle infrastrutture, immobili e impianti.
- Definire funzioni, composizione e rango delle “direzioni di Polo”, nel quadro dei vincoli della legge 240 e nel rispetto delle prerogative della Direzione Generale e degli Organi, per raggiungere un appropriato livello di delocalizzazione delle procedure.
- Implementare, nel giro di due anni, il progetto della Macro-Piattaforma di MIND, struttura modulare in cui coesistono elementi a gestione condivisa -costituiti in base alle caratteristiche degli strumenti e delle loro applicazioni ad ambiti di ricerca possibilmente omogenei- insieme a laboratori legati a tematiche disciplinari, in carico ai Dipartimenti. Le modalità di gestione ed evoluzione della Macro-Piattaforma di MIND vanno pensate con grande attenzione. A tale proposito, si ritiene necessario mantenere tutta la flessibilità possibile, nel rispetto dei vincoli di legge, per poter rispondere agli inevitabili cambiamenti che interverranno di qui all'avvio e nei primi anni di funzionamento del nuovo Polo. L'Ateneo dovrà essere pronto a rivedere le proprie scelte in base agli esiti di un continuo monitoraggio degli aspetti scientifici, didattici, logistici e funzionali connessi con la Macro-Piattaforma stessa e con i Dipartimenti che vi afferiscono.
- Prevedere l'evoluzione dal modello di sviluppo incentrato sulle *core facilities* - basate, cioè, su caratteristiche comuni, infrastrutturali o strumentali, e fornitrici di servizi ai gruppi di ricerca - ad una visione di *medium-sized research infrastructure*, così come definita dal documento LERU [Four Golden Principles for Enhancing the Quality, Access and Impact of Research Infrastructures](#) (2017). Questa visione promuove la collaborazione interdisciplinare, riunendo ricercatrici e ricercatori provenienti da diverse discipline per affrontare sfide complesse che richiedono una gamma più ampia di competenze e risorse.
- Prevedere le opportune risorse per il personale PTAB, necessario all'avvio di MIND e alla riorganizzazione dell'Ateneo su base policentrica. Sarà opportuno programmare sia la “crescita

verticale” del personale in servizio, sulla base dei nuovi impegni e delle nuove richieste, sia l’acquisizione di nuovo personale qualificato e motivato alla crescita (vd. anche §4.2.2).

- Monitorare con attenzione l’evoluzione delle coorti di iscritti ai Corsi di Studio che si trasferiranno a MIND, per conoscere le aree di provenienza ed evidenziare eventuali problematiche che dovessero manifestarsi già nella fase precedente al trasferimento; agire proattivamente con una appropriata comunicazione presso la popolazione studentesca residente in aree strategiche per MIND (Lombardia e Piemonte, inclusa la città di Torino dalla quale si potrà raggiungere MIND in meno di 40 minuti)
- Pianificare con largo anticipo la tempistica e la logistica del trasferimento tramite il confronto e la mediazione con i Direttori di Dipartimento, il personale e i rappresentanti delle Direzioni coinvolte. Si propone la costituzione di un gruppo di lavoro, coadiuvato da un manager esperto dedicato a tempo pieno e capace di interagire con tutti gli attori del progetto in modo tempestivo ed efficace.

7. LA TERZA MISSIONE

7.1 Contesto

In quanto grande Ateneo pubblico, inserita saldamente nel territorio, con fitti scambi internazionali e attiva nella produzione e nella trasmissione di conoscenze multidisciplinari, Unimi trova nella Terza Missione (TM) una sua vocazione primaria ed è chiamata a perseguire e implementare tutte le attività legate all'innovazione (brevetti, imprenditoria accademica, conto terzi, incubatori, tutela della salute) e alla valorizzazione dei saperi (promozione del patrimonio storico e culturale, formazione permanente, *public engagement*).

Con la costituzione della Direzione Innovazione e Valorizzazione delle Conoscenze – DIVCo (maggio 2020) e l'implementazione della rete dei Referenti dipartimentali, l'Ateneo ha dato un impulso decisivo allo sviluppo di azioni integrate di *accountability*, *networking* e *reputation*.

L'*accountability*, intesa non solo come capacità di definire e comunicare in modo trasparente i propri percorsi e obiettivi, ma anche come consapevolezza di ciò che si è e di ciò che si fa, è la condizione essenziale per l'implementazione di un *networking* mirato, per il coinvolgimento degli stakeholder, per la costruzione di partenariati, per una più efficace azione di disseminazione dei risultati della ricerca; la *reputation*, quale diretta conseguenza, è la capacità di raccontare sé stessi, far crescere il senso di appartenenza e valorizzare le attività dell'Ateneo nel suo complesso.

Permangono tuttavia alcune criticità, come ad esempio la mancanza di una precisa relazione fra le attività di TM e la ricaduta sulle risorse dipartimentali; uno sforzo organizzativo troppo oneroso in termini di tempo e di competenze non sempre adeguate; e, in riferimento all'area medica (con particolare attenzione alle ricadute dei trial clinici e alla gestione degli ECM), la relazione non sempre facile con la sanità a livello locale e nazionale.

7.2 Temi e azioni

Per rispondere efficacemente a tale contesto, si dovranno intraprendere azioni mirate a definire meglio l'identità dell'Ateneo e rafforzare nella comunità accademica il sentimento di appartenenza; a favorire l'emersione delle attività di TM; a incentivare nuove collaborazioni tra aree diverse

integrare in ottica interdisciplinare le competenze e la sinergia tra gli attori e le risorse; ad aumentare la consapevolezza dell'importanza strategica della valorizzazione delle conoscenze.

Tra le azioni da implementare in via prioritaria:

- Inserire la valutazione delle attività di TM nei criteri di ripartizione delle risorse tra i Dipartimento.
- Migliorare il sistema di selezione e finanziamento delle azioni di TM tramite bandi competitivi di Ateneo, in termini di risorse, di organizzazione e di tematiche, privilegiando azioni *top down* su temi specifici di interesse strategico.
- Intensificare le misure di scouting per il supporto e la valorizzazione di attività di ricerca con potenziale innovativo tramite partenariati strategici con le aziende.
- Semplificare le schede per la classificazione e il censimento delle attività di TM.
- Implementare le risorse di personale da assegnare ai Dipartimenti per l'assistenza e il supporto ai docenti riguardo alla progettazione di attività di TM, di networking e fundraising, di valutazione dei risultati e dell'impatto.
- Promuovere la partecipazione del personale TAB ad azioni di public engagement.
- Promuovere la partecipazione delle studentesse e degli studenti ad azioni di public engagement sulla scorta di iniziative già in corso (ad esempio, il progetto "Volontari per l'Educazione" in collaborazione con Save the Children.
- Promuovere il brand UniMI.
- Rilanciare le attività di Amista, consentendo agli Alumni di 'fare rete' tra di loro e con l'Ateneo, per aprire nuovi canali di comunicazione tra i mondi del lavoro, della ricerca e della conoscenza, e anche come potenziale fonte di finanziamento
- Promuovere lo sviluppo di attività formative *open source*, sul modello dei MOOC (Massive Open Online Courses), destinate a un pubblico diversificato ed esterno all'Ateneo, come esperienza di apprendimento continuo, ma spendibili anche per l'acquisizione di conoscenze di base nell'ambito dei corsi di studio, con interessanti ricadute in campo propriamente didattico.

Particolare attenzione sarà dedicata al Sistema Museale di Ateneo, che custodisce l'ingente patrimonio museale delle nostre sedi universitarie a Milano e in Lombardia. Dall'area scientifico-tecnologica e medica, ai vari ambiti dell'area umanistica, i percorsi museali de La Statale incontrano gli interessi culturali più diversi, rappresentano l'eredità degli antichi istituti che hanno dato origine all'Ateneo e hanno uno speciale valore storico e documentario.

Verrà favorita la creazione di una struttura di raccordo delle collezioni, con rappresentanti delle comunità scientifiche che da tempo se ne prendono cura, e con la prospettiva di una sede espositiva in grado di valorizzare appieno questo enorme patrimonio.

8. COMUNICAZIONE

8.1 Contesto

La Direzione Comunicazione ed Eventi Istituzionali (costituita nel settembre 2022) ha l'obiettivo di assicurare il rafforzamento della reputazione attraverso la valorizzazione del patrimonio distintivo dell'istituzione; di pianificare l'attività di comunicazione all'interno e all'esterno dell'Ateneo; di progettare e organizzare eventi istituzionali, culturali e di divulgazione negli ambiti didattici, scientifici e di servizio, destinati a studenti e cittadini; di promuovere la comunicazione delle attività di terza missione, in collaborazione con le strutture di riferimento.

In un momento di forte cambiamento, come quello che vive il nostro Ateneo, la Direzione è chiamata a svolgere un ruolo importante, anche adeguando la propria organizzazione e la propria funzione alle sfide che ci aspettano. La strada da percorrere è duplice: da una parte, miglioreremo l'efficacia e la pervasività della comunicazione interna, consolidando la coesione della comunità e il suo senso di appartenenza all'Ateneo; dall'altra, punteremo al rafforzamento dell'identità e dei valori dell'Ateneo policentrico, trasmettendo ai differenti pubblici sia la solida tradizione culturale sia la forza di una visione innovativa.

8.2 Obiettivi e azioni di comunicazione

Il futuro dell'Ateneo si inserisce in un quadro di cambiamento ed evoluzione complessiva del sistema universitario, caratterizzato da un rapido processo di digitalizzazione della formazione e degli strumenti di comunicazione. Per raggiungere gli importanti obiettivi di comunicazione individuati, si dovranno intraprendere azioni mirate a promuovere la diffusione capillare di una cultura della comunicazione interna; valorizzare le diverse aree di attività dell'Ateneo rispetto sia agli stakeholder che alle varie tipologie di pubblico; incentivare processi di collaborazione tra le strutture amministrative, scientifiche e didattiche dell'Ateneo per promuovere attività, opportunità

e risultati in tutti gli ambiti d'azione (ricerca scientifica, formazione e terza missione), attraverso la costituzione di una rete della comunicazione, a livello dipartimentale in sinergia con la Direzione.

Tra le azioni da implementare in via prioritaria si sottolineano:

- Valorizzazione dell'identità de La Statale come Ateneo policentrico, con un approfondimento.
- Superamento della frammentarietà delle comunicazioni interne attraverso un nuovo strumento dedicato.
- Coinvolgimento attivo della comunità accademica nel processo di cambiamento, con incontri dedicati per tutte le componenti
- Rafforzamento della divulgazione scientifica e promozione sistemica delle attività di ricerca, attraverso un lavoro sinergico della rete di comunicazione per il miglioramento del sito d'ateneo e dei siti dipartimentali, anche in ottica di internazionalizzazione.
- Ideazione e supporto di eventi di medio e grande impatto, anche tramite collaborazioni e partnership inter-istituzionali, dedicati a iniziative culturali, formative e di servizio in tutte le aree scientifico-disciplinari e nelle varie sedi dell'Ateneo.
- Potenziamento e miglioramento della comunicazione con studentesse/i per quanto riguarda l'accesso al diritto allo studio e ai servizi dedicati.
- Realizzazione di un'anagrafe delle competenze di Ateneo, che metta un giornalista o un ricercatore in condizione di individuare rapidamente e contattare chi all'interno della nostra comunità si occupa in maniera autorevole di questo o quel tema.

APPENDICE - BOX DI APPROFONDIMENTO

A1: Le risorse al centro delle politiche universitarie

Nell'ultimo decennio la trasformazione radicale del Fondo di finanziamento ordinario - FFO (il finanziamento ministeriale che è di gran lunga la principale voce di entrata degli Atenei), ha messo la questione delle risorse al centro delle politiche universitarie. Facendo riferimento a Unimi, nel 2012 oltre il 75% del FFO veniva assegnato sulla base del peso storico dell'Ateneo sistema universitario (dunque sulla base delle precedenti assegnazioni); oggi questa quota è scesa al 25% e invece **i $\frac{3}{4}$ del FFO sono assegnati sulla base delle performances di Unimi e**, di fatto, in modo competitivo con gli altri Atenei. È molto importante dunque sviluppare una strategia organizzativa in grado di prevedere gli stanziamenti del FFO e ottimizzare le scelte di Unimi per migliorare la posizione relativa rispetto al quadro nazionale.

È bene ribadire anche che le azioni da intraprendere per migliorare tale posizionamento devono essere improntate a conseguire e consolidare miglioramenti sostanziali, il cui valore sia duraturo indipendentemente dalla particolare e contingente configurazione degli indicatori ministeriali.

Altri tre fattori rendono ormai ineludibile una gestione strategica delle risorse: la scadenza del PNRR e il forte indebitamento delle finanze pubbliche che potrebbero preludere a un prossimo ciclo restrittivo del finanziamento statale; la dinamica dei costi (quelli connessi agli investimenti immobiliari già attivati e da attivare, costi di energia, costi necessari per il potenziamento di ICT e altre infrastrutture di Ateneo); la fisiologica e positiva dinamica di crescita della spesa per il personale legata agli adeguamenti salariali; la visita di Accreditamento Periodico del 2027, in occasione della quale Unimi riceverà da Anvur una valutazione connessa per oltre il 60% ai requisiti attinenti alla strategia e alla gestione delle risorse.

Anche l'Assicurazione della Qualità si alimenta con dati e indicatori, con cui monitorare i processi singolarmente e nel loro insieme. In questo contesto, anche la Visita di accreditamento periodico nel 2027 fornirà un feedback rilevante per la costruzione e il miglioramento di un sistema di gestione basato sui dati. In buona sostanza si rende oggi indispensabile l'implementazione di un sistema di management basato sulla cultura del dato per dare una risposta organica in termini di controllo dei processi e ottimizzazione degli stessi, che siano funzionali alla gestione del Piano Strategico e all'assunzione di decisioni consapevoli, all'Assicurazione della Qualità, alla ottimizzazione nell'acquisizione delle risorse ministeriali.

A2: L'impegno di Unimi per la residenzialità universitaria

Dal 2016, a seguito dello scioglimento del CIDiS, il Consorzio pubblico interuniversitario per la gestione degli interventi per il diritto allo studio universitario, a Unimi sono stati assegnati in comodato gratuito, attraverso convenzione con Regione Lombardia, gli immobili di proprietà regionale precedentemente gestiti dal Consorzio: Residenza Bassini (185 posti); Residenza Santa Sofia (142 posti); Residenza Plinio (65 posti); Residenza Cascina Codazza (48 posti). Inoltre, con l'approvazione del Piano Strategico sulle Residenze Universitarie, un accordo con ALER ha compreso la convenzione riguardante la Residenza Ripamonti

situata in via Attendolo Sforza n. 6, l'edificio gemello" situato al civico 8 e una parte del Campus Martinitt (per un totale di 433 posti letto).

Ulteriori interventi sono stati resi possibili dai finanziamenti richiesti in risposta ai bandi di attuazione della Legge n. 338/2000 e dalle risorse aggiuntive messe a disposizione nell'ambito del PNRR. Nel 2017 l'Università degli Studi di Milano ha ottenuto il cofinanziamento ministeriale previsto dal D.M. n. 937 del 29 novembre 2016, c.d. IV Bando di attuazione della l. 338/2000, nella misura del 50%, per la ristrutturazione e la riqualificazione delle residenze Santa Sofia (i cui lavori sono stati avviati a fine 2021 e sono tuttora in corso), Plinio e Bassini. Regione Lombardia ha inoltre messo a disposizione ulteriori risorse per le Università che risultassero beneficiarie del cofinanziamento ministeriale, per favorire la realizzazione degli interventi. L'Ateneo ha ottenuto tale finanziamento aggiuntivo per le residenze di Santa Sofia e Plinio. Nel 2022 l'Università di Milano ha presentato inoltre domanda di cofinanziamento nella misura del 75% per interventi di acquisto, ristrutturazione e riqualificazione di strutture da adibire a residenze universitarie. Nello specifico, la domanda è stata presentata in relazione ai seguenti interventi: riqualificazione di alcune aree del Campus Martinitt e creazione di ulteriori 48 posti letto; acquisto e ristrutturazione della Residenza Ripamonti situata in via Attendolo Sforza n. 8 per 208 posti letto. Anche in questa occasione, Regione Lombardia ha messo a disposizione ulteriori risorse subordinatamente all'ottenimento del cofinanziamento ministeriale. È stato ottenuto un finanziamento di oltre 13 milioni di euro. Nell'ambito del PNRR, con il Decreto Direttoriale n. 1119 del 5 luglio 2022 il MUR ha pubblicato un avviso per acquisire manifestazioni di interesse aventi ad oggetto la disponibilità sul territorio nazionale di posti letto per studenti universitari. In risposta all'avviso, l'Ateneo ha preso contatti con la società Ripamonti s.r.l, con cui in data 24 febbraio 2023 ha stipulato una convenzione della durata di nove anni avente ad oggetto n. 268 posti letto (disponibili a partire da marzo 2023) nell'ex Consorzio Agrario di via Ripamonti n. 35 a Milano. Parallelamente, in vista della chiusura delle residenze interessate dai lavori di ristrutturazione, per l'a.a. 2022/2023 è stato stipulato un accordo con In-domus s.r.l. per la messa a disposizione di 74 posti letto (30 presso il Campus Milano Internazionale e 44 presso il Campus Milano Olympia).

Nell'area di Città Studi si è valutata inoltre l'ipotesi di rivisitare, nel rispetto dei vincoli presenti, alcuni edifici storici in cui l'Università è nata, destinandoli a nuove funzioni: a tal riguardo, nel Piano Strategico 2022-2024 si è considerata la possibilità di realizzare uno studentato nelle Torri Magistretti e Soro in via Celoria n. 26, che attualmente ospitano il Dipartimento di Bioscienze. Al momento sono al vaglio le manifestazioni di interesse di diversi operatori finalizzate alla verifica di fattibilità per la realizzazione di questo progetto.

A3: Alcuni dati di contesto dell'istruzione terziaria

Dalla fotografia offerta del Rapporto biennale di ANVUR (giugno 2023, aggiornato al 2021/22) e dal primo rapporto MEHO *Dimensioni, dinamiche e attrattività dell'istruzione terziaria milanese e lombarda* <https://mheo.Unimi.it/primo-report/> (giugno 2023, aggiornato al 2021/22) emergono alcuni dati determinanti per l'agenda di Unimi nel campo della didattica, riguardanti la composizione, la numerosità e la mobilità della popolazione studentesca, il profilo dell'offerta formativa, l'andamento delle carriere delle studentesse e degli studenti, la politica degli accessi. In estrema sintesi:

- in Italia il generale aumento della popolazione universitaria nell'ultimo decennio è stato particolarmente rilevante per le università telematiche (nell'a.a. 2021/22 vi è iscritto l'11,5% degli studenti universitari), con dati in aumento anche per le università tradizionali non statali ma in (leggera) diminuzione per le università statali tradizionali. Anche per quanto riguarda il numero degli iscritti regolari (77,2%), le percentuali maggiori si registrano nelle università non statali e telematiche. In Lombardia ci sono 321.768 iscritti all'università (il 17,6% del totale nazionale) di cui 211.759 (11,6%) a Milano. I primi quattro Atenei milanesi per

immatricolati nell'a.a. 2021/2022 sono Statale, Cattolica, Politecnico ed E-Campus. Quest'ultima dal 2010 al 2021 ha registrato un notevole aumento degli avvisi magistrali, al punto che nel 2021 rappresenta il 12,6% sul totale della Lombardia. Anche il tasso di crescita dei laureati E-Campus è particolarmente elevato. La crescita delle telematiche (si stima che supereranno il 20% degli iscritti nazionali entro il 2024) è sicuramente da osservare con attenzione, poiché questo risultato viene raggiunto con soltanto 56 classi di corsi di laurea (circa un terzo del totale delle classi di laurea in Italia);

- in Italia, la quota di immatricolati stranieri è solo il 2,4%, anche se in aumento costante negli ultimi dieci anni. A Milano, la percentuale di immatricolati stranieri è attualmente pari all'11% della sua popolazione universitaria, con un lieve calo, nel corso degli ultimi anni, per le triennali e un aumento per le magistrali;

- La mobilità studentesca all'interno del Paese è in aumento ma sostanzialmente unidirezionale. Nell'a.a. 2021/22, con riferimento alle università tradizionali (non telematiche), il saldo tra immatricolati e immatricolati residenti negli atenei del Centro-Nord si attesta al +15,1%, a fronte di un saldo negativo del -19,3% per le università del Sud. Per quanto riguarda gli Atenei milanesi, nell'a. a. 2021/2022 essi contavano circa il 64% degli immatricolati lombardi e il 12,13% di quelli italiani. Nello stesso a. a. gli Atenei milanesi hanno laureato circa il 70% dei laureati della Lombardia e il 13,75% di quelli nazionali;

- in Italia, la percentuale di diplomati che si iscrivono alle università è rimasta sostanzialmente stabile nel corso degli ultimi dieci anni e si attesta a circa il 60% (77% dai licei; 46% dagli istituti tecnici; 25% dai professionali). In relazione all'andamento demografico del Paese, dal picco delle nascite nell'anno 2008 (circa 569 mila nati), che sarà il bacino di riferimento principale per le immatricolazioni dell'a.a. 2027/28, si è scesi al livello minimo di nuovi nati (400 mila) nel 2021. La decrescita induce urgenti riflessioni per la sostenibilità del sistema universitario nazionale, che risulta a rischio. Il fenomeno degli abbandoni dagli studi universitari (anche successivamente al primo anno) ha risentito ovunque assai significativamente della pandemia;

- in Italia, per quanto riguarda l'offerta formativa delle università tradizionali (5.031 corsi di studio nell'a.a. 2021/22, suddivisi in 2.484 lauree triennali, 2.342 lauree magistrali e 354 lauree magistrali a ciclo unico) e quella delle università telematiche (149 corsi di studio nell'a.a. 2021/22), si nota il sostanziale raddoppio, nell'ultimo decennio, dei corsi erogati dalle seconde, a fronte di un incremento del 10% circa (poco meno di 500 corsi) delle università tradizionali. L'offerta formativa dell'a.a. 2021/22 è costituita per circa il 3% da corsi erogati dalle università telematiche. Nell'area metropolitana di Milano vengono erogati 380 corsi di studio, di cui 167 di laurea triennale, 195 di laurea magistrale e 18 di laurea magistrale a ciclo unico. Complessivamente a Milano è presente il 6,3% delle lauree di primo livello e il 7,9% delle lauree di secondo livello sul totale nazionale. A Milano la numerosità media dei corsi di studio è superiore rispetto ad altre sedi e quelli con accessi a programmazione locale hanno superato quelli liberi (nelle lauree triennali e a ciclo unico solo 1 CdS su 4 è ad accesso libero e per le lauree magistrali il numero di CdS ad accesso programmato è pari a 3 volte il dato italiano);

- in Italia, il primato nei corsi di laurea di primo livello va all'area scientifica, mentre nei corsi di laurea magistrale il primato si distribuisce al 50-50 tra area sociale e area scientifica. A Milano, relativamente alle immatricolazioni, la macroarea con il peso maggiore è quella sociale (41% del totale), seguita da quella scientifica (34%); negli avvisi di carriera magistrale l'area sociale scende al 42% mentre l'area scientifica sale al 46%.

A4: Evoluzione del dottorato di ricerca

Una prima iniziativa è stata l'istituzione di "borse PON". Con il Decreto Ministeriale 10 agosto 2021, n. 1061, sono state assegnate nuove risorse FSE REACT-EU per percorsi di Dottorato di Ricerca attivi e

accreditati nell'ambito del XXXVII ciclo e per programmi di Dottorato nazionale. Il decreto prevedeva l'assegnazione di oltre 50 milioni di euro per Dottorati di Ricerca su tematiche dell'innovazione e di 180 milioni di euro da destinare a dottorati su tematiche green, oltre che l'avvio di dottorati nazionali. Questa prima iniziativa ha visto poi diverse forme di replicazione nei due cicli successivi, con i DM 351-352 del 2022 ed i DM 117-118 del 2023 dedicati a Dottorati di Ricerca su tematiche dell'innovazione legate soprattutto al PNRR ed alla pubblica amministrazione. In entrambi i casi gli Atenei sono stati invitati a destinare delle risorse ai Dottorati di Interesse Nazionale (DIN), avviati con il supporto di queste stesse risorse. Tra questi due interventi poi, il Decreto Ministeriale n.226 del 14-12-2021 ha cambiato il quadro normativo di riferimento in materia di Dottorati di Ricerca. Così nell'ambito di tre cicli il sistema dei Dottorati di Ricerca italiano è stato rivoluzionato, sia in termini di modalità di accreditamento delle sedi e dei corsi di Dottorato e dei criteri per l'istituzione di nuovi corsi, sia in termini di finanziamento. Solo per fare l'esempio più recente con il DM 118/23 all'Università degli Studi di Milano sono state assegnate 126 borse di dottorato del valore di 60K€. Di queste 54 per Dottorati di Ricerca PNRR, 54 per dottorati per la Pubblica Amministrazione, 9 per dottorati per il patrimonio culturale, 9 per i programmi dedicati alle transizioni digitali e ambientali. L'uso di queste risorse è avvenuto in modo molto efficace ed efficiente da parte della Statale, a dimostrazione della dinamicità e innovatività dei dottorati della Statale. Con il DM 117/23 invece, all'Università degli Studi di Milano sono stati assegnati € 9.960.000, ovvero 332 borse per le quali trovare un cofinanziamento al 50% con imprese o PA. In questo caso invece il reperimento di cofinanziamenti, anche per alcune limitazioni poste dal MUR, non è stato completo seppur performato nel panorama nazionale.

ACRONIMI

4EU+: [Associazione di otto università pubbliche “research intensive”, di cui Unimi fa parte fin dagli inizi](#)
AMISTA: Associazione degli Alumni dell’Università degli Studi di Milano
ANVUR: [Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca](#)
APRE: Agenzia per la [promozione della Ricerca Europea](#)
AQ: Assicurazione della [Qualità](#)
AVA3: Modello di [Accreditamento periodico](#) di ANVUR
CCNL: [Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro](#)
CdP: [Cassa Depositi e Prestiti](#)
CIDIS: [Consorzio Pubblico Universitario per il Diritto allo Studio](#)
CRUL: [Comitato Regionale di Coordinamento Università Lombarde](#)
CTU: [Centro per l’Innovazione Didattica e le Tecnologie Multimediali di Unimi](#)
CUN: [Consiglio Universitario Nazionale](#)
DivCO: [Direzione Innovazione e Valorizzazione delle Conoscenze di Unimi](#)
DSA: [Disturbi Specifici di Apprendimento](#)
DSU: Diritto allo Studio Universitario
ECM: [Educazione Continua in Medicina](#)
ERC: [European Research Council](#)
FCA: [Fondo Comune di Ateneo](#) (nuovo regolamento Unimi in vigore dal 9/2/2024)
FFO: [Fondo di Finanziamento Ordinario](#)
FSE: Fondo Sociale Europeo (oggi [FSE+](#)), vedi anche REACT-EU o [FSE per la Ripresa](#)
ICT: Information and Communication Technologies
IRCCS: [Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico](#)
LERU: [League of European Research Universities](#)
MEHO: [Milan Higher Education Observatory](#)
MOOC: Massive Open Online Courses
MUR: [Ministero dell’Università e della Ricerca](#)
MUSA: [Multilayered Urban Sustainability Action](#) (Ecosistema dell’Innovazione finanziato dal PNRR)
PEO: Progressione Economica Orizzontale
PNRR: [Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza](#)
PRIN: [Progetti di Rilevante Interesse Nazionale](#)
PSR: [Piano di Sostegno alla Ricerca di Unimi](#)
PTAB: [Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario](#)
REACT-EU: [Recovery assistance for cohesion and the territories of Europe](#)
RTT: [Ricercatore Tenure-Track](#)
SBA: Sistema Bibliotecario di Ateneo
SLAM: [Centro Linguistico d’Ateneo](#)
TAB: Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario (cfr. anche PTAB)
TM: [Terza Missione](#)
TT: [Trasferimento Tecnologico](#)
VQR: [Valutazione della Qualità della Ricerca](#)