



## DOCUMENTO PROGRAMMATICO DELLA RETTRICE (PROPEDEUTICO AL PIANO STRATEGICO DI ATENEO)

### Sommario

PREMESSA .....	2
LA MISSIONE .....	2
1.1 La programmazione strategica e le risorse .....	3
2. AZIONI DI SISTEMA .....	4
2.1 Snellimento e riorganizzazione .....	4
2.2 La digitalizzazione dei processi e il valore dei dati .....	4
2.3 Politiche per il personale TAB .....	5
2.4 Diritto allo studio e residenzialità .....	6
2.5 Sostenibilità, inclusione, parità di genere, sostegno alla diversità .....	7
2.6 Azioni di sistema per l'area sanitaria .....	9
2.6.2 Verso una Università europea e globale .....	12
3. LA DIDATTICA .....	13
3.1 Missione .....	13
3.2 Contesto e nuovi interrogativi .....	13
3.3 Temi e azioni .....	14
3.4 Il Dottorato di ricerca .....	18
4. LA RICERCA .....	18
4.1 Il contesto: risultati e questioni aperte .....	19
4.2 Temi, azioni e strumenti: il "cosa" e il "come" .....	20
5. IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO .....	22
5.1 Contesto e visione .....	22
5.2 Temi e azioni .....	23
5.3 Localizzazione e integrazione con campus MIND .....	24
6. IL NUOVO CAMPUS DELLA STATALE A MIND .....	24
6.1 Contesto, visione e obiettivi .....	24
6.2 Temi e azioni .....	25
7. LA TERZA MISSIONE .....	26
7.1 Contesto .....	26
7.2 Temi e azioni .....	26
8. LA COMUNICAZIONE .....	27
8.1 Contesto .....	27
8.2 Obiettivi e azioni di comunicazione .....	28



## PREMESSA

Il Documento Programmatico della Rettrice (entrata in carica il 1 ottobre 2024) è stato allestito per rispondere tempestivamente alle disposizioni ministeriali per la presentazione della Programmazione Triennale 2024-2026 (in scadenza il 7 ottobre 2024). Il Documento va pertanto letto come temporaneo succedaneo del Piano Strategico di Ateneo, attualmente in elaborazione: lungi dal sostituirlo, esso ne anticipa in sintesi le principali linee di indirizzo, già discusse e dibattute in vari incontri pubblici con tutte le componenti della comunità accademica nel corso della recente campagna elettorale.

## LA MISSIONE

Milano La Statale riconosce come sua missione principale la creazione di valore pubblico e l'elaborazione di efficaci strumenti culturali in grado di formare, sviluppare e valorizzare il capitale umano a servizio della collettività.

Milano La Statale vuole essere un grande "laboratorio" di saperi e competenze, vero punto di riferimento per didattica, ricerca e terza missione, a livello nazionale e internazionale, in dialogo continuo e in costante osmosi con la società, nel rispetto assoluto della propria autonomia di grande università pubblica e multidisciplinare.

Questa visione, decisamente sfidante, può realizzarsi solo attraverso una forte coesione interna e la messa a punto di una struttura organizzativa, capace di favorire il raccordo tra tutte le componenti poli dell'Ateneo e di assicurare il benessere e i diritti dei suoi membri in un clima di ascolto reciproco e di diffusa fiducia.

Gli importanti risultati, ottenuti negli ultimi anni, vanno consolidati e implementati,

Lo *status* di "Università virtuosa", che compete a Milano La Statale grazie a una oculata gestione finanziaria e all'enorme sforzo di miglioramento continuo in tutti i processi che regolano le varie attività di ricerca, didattica e terza missione, va saldamente rafforzato insieme al ruolo di guida e di indirizzo nel Paese e in Europa. Le strategie e le azioni da attuare nei prossimi sei anni vanno saldate a un piano di sostenibilità complessivo che ne garantirà l'effettiva attuazione e la continuità nel tempo, anche tenendo in conto che le risorse disponibili per le Università pubbliche sono sempre condizionate da variabili esogene, non tutte governabili dai singoli Atenei.

La missione, i valori e gli obiettivi strategici di Milano La Statale vanno diffuse in modo efficace e trasparente all'interno e all'esterno mediante adeguate politiche di comunicazione.

Il Piano Strategico è dunque volto a costruire un Ateneo policentrico e coeso, a cui le persone siano fiere di appartenere e a sviluppare una cultura di valore pubblico al servizio del progresso sociale, civile ed economico della società.

## L'ORGANIZZAZIONE E LA STRUTTURA DI GOVERNANCE

La fase cruciale di sviluppo e di trasformazione, che attende nei prossimi anni Milano La Statale, richiede una *governance* competente e rappresentativa della comunità accademica, disposta a riconoscere l'importanza della collegialità di governo nella condivisione di analisi e soluzioni. Le competenze presenti in Ateneo saranno valorizzate attraverso una squadra di governo, sottoposta a verifica biennale e formata dai Prorettori e dai loro delegati, che lavori su settori chiave quali la Programmazione, la Ricerca, la Didattica, i Servizi agli Studenti e il Diritto allo Studio, la Terza Missione e le Pari opportunità, i rapporti con il Sistema sanitario, l'Assicurazione della qualità, il



Patrimonio architettonico e l'Edilizia universitaria, l'Internazionalizzazione, le Politiche di sostenibilità di Bilancio, la Transizione digitale, l'Intelligenza Artificiale e la Governance dei dati, la realizzazione del Campus dell'Università Statale a MIND. Si prevede che la stessa Rettrice avochi a sé le deleghe per la Comunicazione, il Personale e il Trasferimento tecnologico.

La coesione dell'Ateneo e migliorare il dialogo e la collaborazione tra le diverse componenti della comunità accademica sono obiettivi da consolidare attraverso una interlocuzione costante con i rappresentanti degli organi accademici, i direttori di dipartimento, le rappresentanze sindacali e studentesche.

## 1.1 La programmazione strategica e le risorse

Milano La Statale intende consolidare la sua leadership in Italia e in Europa attraverso una chiara strategia di sviluppo e gestione delle risorse.

Il primo passo consiste nella celere definizione del Piano strategico 2025-2030, basato sul presente Documento Programmatico della Rettrice che, a sua volta, si è avvalso del capillare processo di ascolto di tutte le componenti dell'Ateneo. Il Piano strategico ha come obiettivo quello di 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, tenendo in piena considerazione il contesto di riferimento, i portatori di interesse, le competenze, le risorse disponibili e le potenzialità di sviluppo. Il *Piano Strategico* sarà sottoposto a monitoraggio periodico, per potersi adattare ai cambiamenti del contesto di riferimento.

Per sviluppare una propria e autonoma visione strategica e affrontare con successo l'attuale competizione per le risorse nel sistema dell'istruzione terziaria, Milano La Statale adotterà un approccio basato sui dati, capace di orientare decisioni consapevoli, di valutare l'impatto in relazione agli obiettivi e al posizionamento, e di valorizzare tutte le attività dell'Ateneo, anche in fase di rendicontazione.

Questo modello organizzativo si basa sull'acquisizione e la gestione integrata dei dati, con il monitoraggio costante degli indicatori per valutare l'efficacia delle azioni intraprese e identificare eventuali criticità e azioni di miglioramento. Presupposto irrinunciabile è 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.

Riconoscere l'importanza dei dati non significa svalutare il ruolo, sempre cruciale, delle scelte della *governance* di Ateneo. Scelte che devono rimanere autonome e pienamente consapevoli della responsabilità politica nei confronti della comunità accademica e della società.

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

- ✓ Criteri per la distribuzione delle risorse. Al riconoscimento della qualità di ricerca, didattica, terza missione e delle attività assistenziali, si intende 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.
- ✓ Condivisione e Trasparenza. I criteri devono essere condivisi e resi trasparenti tramite documenti pubblici, approvati dagli organi di governo e sottoposti a monitoraggio con la partecipazione degli *stakeholder*.
- ✓ Coerenza tra Ateneo e Dipartimenti. Va assicurata piena coerenza tra i criteri di distribuzione delle risorse a livello di Ateneo e le scelte responsabili e autonome dei Dipartimenti.



## 2. AZIONI DI SISTEMA

Si identificano anzitutto come urgenti e necessarie alcune azioni di sistema, volte a potenziare la competitività nazionale e internazionale dell'Ateneo, rafforzare la sua coesione interna, consolidare la struttura organizzativa e promuovere una efficace gestione delle risorse nella delicata transizione alla fase post PNRR. Tali azioni consistono nella semplificazione e digitalizzazione dei processi gestionali; nella valorizzazione delle risorse umane e infrastrutturali, mediante la stabilizzazione del personale e dei finanziamenti acquisiti tramite il PNRR; nello sviluppo di un Ateneo policentrico; nella continua promozione del diritto allo studio nel senso più ampio e inclusivo del termine.

### 2.1 Snellimento e riorganizzazione

Tre sono le azioni da intraprendere per snellire e riorganizzare:

- ✓ Ottimizzazione delle procedure interne. Le procedure come concorsi, acquisti e monitoraggio vanno improntate a maggiore rapidità e semplicità, eliminando ridondanze e passaggi superflui. In caso di coinvolgimento di più strutture amministrative, si deve puntare a un'azione sempre più coordinata e sincronizzata.
- ✓ Semplificazione dell'assetto regolamentare. Si procederà, ove necessario, alla revisione dei regolamenti, 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 richiede 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 consiste nella 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), l'obiettivo è superare l'attuale parcellizzazione, realizzando la mappatura e l'integrazione dei dati distribuiti nelle diverse banche dati dell'Ateneo e abbattendo gli ostacoli che tuttora impediscono il loro interscambio e il loro riutilizzo; permettere l'estrazione e il reperimento automatico di dati integrati di qualità; razionalizzare e semplificare i flussi informativi, ridurre la burocrazia e agevolare l'interoperabilità. Infine, la disponibilità di dati validati e integrati è il presupposto necessario per assicurare 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 dall'Ateneo, 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. L'obiettivo da raggiungere è 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 pertanto intensificate tutte le azioni utili a valorizzare i dati della ricerca, anche come strumento di



costruzione di nuova conoscenza e nuovi servizi rispetto alle attività di terza missione e di trasferimento tecnologico. Il processo di digitalizzazione terrà conto del contesto in continua evoluzione, valorizzando da un lato quanto già disponibile, incluse le infrastrutture e le iniziative di implementazione e miglioramento già avviate, e ponendo attenzione, dall'altro, alle tecnologie e alle 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 il cuore pulsante di tutti i processi lavorativi in Ateneo. Per affrontare con successo le sfide future, l'Ateneo deve valorizzare il potenziale di ciascuna lavoratrice e ciascun lavoratore, all'interno di un sistema di valori espliciti e condivisi, per favorire un clima di fiducia e collaborazione reciproca e promuovere il benessere lavorativo di tutte e di tutti.

Alcuni dati di contesto vanno tenuti in debita considerazione, per poter avanzare 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; rimane altresì inaccettabile che il personale TAB delle Università abbia salari inferiori a quelli delle altre pubbliche amministrazioni.

A fronte delle criticità ora menzionate, l'Ateneo intende cogliere tutte le opportunità per far crescere e valorizzare le professionalità presenti in Ateneo e acquisire nuove competenze. In via prioritaria si definiscono queste azioni:

- ✓ Incremento della formazione del personale TAB, mirata per specifiche esigenze formative e calibrata a seconda delle competenze
- ✓ 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), fino ad arrivare ai neoassunti.
- ✓ Attivazione delle progressioni verticali, subordinata all'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 abbiamo accantonato oltre 15 punti 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 dell'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.

## 2.4 Diritto allo studio e residenzialità

Le studentesse e gli studenti non sono semplicemente utenti delle attività formative dell'Università degli Studi di Milano, ma ne sono co-protagonisti a tutti gli effetti. È 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). Fino ad arrivare all'attuale incremento della *no tax area* fino a 30 mila euro di reddito ISEE.

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 erogate dall'Ateneo sono state aumentate progressivamente fino a 945, ma devono essere ulteriormente incrementate come misura essenziale per chi, pur necessitando di sostegno economico, non rientra nei criteri per l'assegnazione delle borse regionali.
- ✓ Maggiore erogazione di contributi a supporto delle esperienze di studio e lavoro all'estero, a cominciare dall'implementazione del programma, recentemente varato dall'Ateneo, di borse per laureande/i magistrali, finalizzate a periodi di studio all'estero in funzione della preparazione della tesi di laurea.
- ✓ Ulteriore ampliamento delle convenzioni con mense e ristoranti.
- ✓ 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 l'Ateneo, 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.

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 delle studentesse e degli studenti, offrendo loro occasioni 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 implementare e rafforzare i servizi, già in essere, di assistenza psicologica e di supporto allo studio.

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.

Si intende inoltre rafforzare il sostegno allo studio inteso come mezzo di inclusione sociale mediante l'importante esperienza del [Progetto Carcere](#) del nostro Ateneo, uno dei più ampi e articolati a livello mondiale in questo settore. 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 a oggi l'Ateneo ha messo in campo varie misure per affrontare le sfide della sostenibilità previste da Agenda 2030 e dalla dichiarazione di Talloires: ad es. il progetto integrato [Minerva 2030](#), 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](#)".

Milano La Statale intende proseguire gli sforzi per affrontare in modo sistemico 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*, Milano La Statale intende 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, con particolare attenzione alla mobilità per gli studenti fuori sede.
- ✓ 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 negli spazi dell'Ateneo.
- ✓ 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 all'interno della comunità accademica; prevedere capitolati per appalti di servizi relativi a bar, mense e distribuzione automatica, che soddisfino buoni standard di sostenibilità.
- ✓ Società e territorio: promuovere stili di vita sostenibili e rigenerativi, anche sostenendo progetti di riforestazione, agroforestazione, agricoltura sociale. Proseguire 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 Milano La Statale per la parità di genere, inclusione e sostegno alla diversità, che ha portato nel 2021 al varo del [Gender Equality Plan](#), sarà proseguito 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 l'Ateneo punto di riferimento per elaborare *policy* a livello sovranazionale.
- ✓ Potenziamento dello Sportello di Ateneo dedicato alla gestione di fenomeni di violenza e di molestie.
- ✓ Azioni dedicate all'accoglienza della componente studentesca, in particolare straniera, al fine di favorire l'integrazione e uno scambio culturale dialogico funzionale ad agevolare 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).

## 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.

Tra le azioni da realizzare:

- ✓ 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.
- ✓ Inserimento di misure finalizzate ad accogliere e attrarre studiosi stranieri, ad esempio coloro che scelgono La Statale come sede per progetti ERC.
- ✓ Incremento del fondo sussidi (oggi pari a 50mila euro), fino al 50%.
- ✓ 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.
- ✓ Interventi di formazione su tematiche inerenti alla gestione dello stress ed uno stile di vita sano (ad es. [www.hebe.unimi.it](http://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.

Il benessere lavorativo rappresenta un obiettivo primario, da raggiungere attraverso politiche integrate di *welfare*, flessibilità e formazione dedicata a tematiche essenziali, quali la capacità di coordinamento, 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 che 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.

Altrettanto strategico è rinsaldare i rapporti con altri Enti di ricerca e con le Istituzioni politiche, regionali e nazionali, per riaffermare la centralità del ruolo di Milano La Statale nella Sanità pubblica.

Per quanto riguarda la ricerca preclinica e i risultati derivanti dagli studi clinici, si intende avviare un attento monitoraggio di 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 dell'Ateneo 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 interno dei docenti dell'Ateneo) e con ospedali pubblici di insegnamento e IRCCS (promuovendo l'accesso ai dati sanitari per la ricerca e la rappresentanza de La Statale all'interno della direzione strategica).

Per quanto concerne il miglioramento dell'offerta formativa in area sanitaria, è necessario adottare tutte le misure necessarie per riequilibrare il rapporto con il privato a garanzia di continuità della programmazione delle attività 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. Si metteranno in campo misure atte a sorvegliare che le strutture ospedaliere coinvolte nella rete formativa mettano a disposizione spazi e personale sanitario ospedaliero per svolgere nel miglior modo possibile la funzione di formazione, ricerca e, quando richiesta, assistenza svolta dall'Ateneo.

Per acquisire maggiore competitività rispetto agli altri Atenei del territorio, Milano La Statale intende aumentare la propria presenza nelle Aziende ospedaliere dell'hinterland, nel rispetto degli accordi stabiliti con Regione Lombardia.

### 2.6.1 Un Ateneo policentrico tra identità e innovazione

Negli ultimi anni Milano La Statale 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. La *governance* intende ora 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, 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 strategico. 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. Strategica, a tal fine, la valorizzazione del patrimonio librario, implementando iniziative già in corso di opera. In particolare, verrà sviluppato 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. Con questo progetto si punta a superare la frammentazione del servizio bibliotecario e migliorarne l'efficienza, razionalizzando le risorse e gli spazi.

L'implementazione del modello policentrico di Milano La Statale comprende la piena valorizzazione della ricchezza identitaria di altri due nostri Poli la cui localizzazione è decentrata.

Il Polo di Lodi, centro di riferimento per la sanità pubblica veterinaria e la sicurezza degli alimenti di origine animale, 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. Tra gli interventi da attuare urgentemente: 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, il potenziamento dei servizi di mobilità e residenzialità.

Infine, Unimont, il Polo alpino a Edolo, 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.

Tra gli obiettivi strategici, inoltre, è compresa 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 garantirà più all'Ateneo. Inoltre, si esploreranno altre opportunità a Città Studi, nell'ambito della valorizzazione del patrimonio immobiliare di Ateneo, 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. Nel Piano Strategico rientrerà 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.

### 2.6.2 Verso una Università europea e globale

Nell'attuale contesto sociale, economico e politico, la dimensione internazionale è una condizione irrinunciabile per Milano La Statale. 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 dell'Ateneo 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 professor*, con specifici obiettivi progettuali e di *networking*.

L'apertura internazionale di Milano La Statale 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.

Nell'ambito della internazionalizzazione, una priorità strategica è 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 La Statale 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 tramite il consolidamento dell'alleanza 4EU+, un nuovo obiettivo, più ambizioso ancora, sarà costituito dal progetto di una Università "globale", attraverso il consolidamento di tutte le reti, anche extra-europee, dell'Ateneo.

A tal fine sarà attivato 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 La Statale, 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 enfatizzata, 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 dell'Ateneo 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 se stesso.

### 3.2 Contesto e nuovi interrogativi

Gli obiettivi strategici nel campo della didattica vanno formulati in base alla 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 dall'Ateneo nell'ambito di ecosistemi innovativi del PNRR (vd. [MHEO](#)), 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.

Dallo stesso rapporto MHEO si possono, quindi, estrapolare alcuni interrogativi, utili a focalizzare le priorità per la didattica in Ateneo 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 strategiche nel campo della didattica, qui di seguito ripartite secondo tre macrotemi (crescita e innovazione dell'offerta formativa; attori e processi; qualità ed efficacia della didattica).

L'obiettivo generale è rendere l'offerta formativa di Milano La Statale più attraente, differenziata, interdisciplinare, inclusiva e internazionale, con una particolare attenzione alla sostenibilità e all'adattamento alle esigenze emergenti, ottimizzando la gestione della didattica, semplificando i processi e migliorando il supporto amministrativo per garantire una formazione di qualità accessibile a tutte e a tutti.

### 3.3.1 Crescita e innovazione dell'offerta formativa

- ✓ Differenziazione e Inclusività. L'offerta formativa di Milano La Statale sarà 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 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. I corsi di studio triennali e magistrali in inglese saranno incrementati e rafforzati per attrarre una maggiore platea internazionale (nel 2024/25 l'Ateneo offre 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 Milano La Statale 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. Si ritiene strategico 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 dell'Ateneo.
- ✓ Mobilità *Incoming* e *Outcoming*. La mobilità sia in entrata che in uscita sarà potenziata attraverso programmi di scambio (come *Erasmus* e *trainership*, mobilità extra UE, tesi all'estero), accordi di double e joint degree, e l'internazionalizzazione del dottorato. Le procedure per facilitare la partecipazione agli scambi andranno razionalizzate e il numero di accordi significativamente aumentato.
- ✓ Inclusività e Corridoi per Rifugiati. I corridoi educativi per studentesse/ii rifugiate/i, saranno



potenziati ampliando i progetti esistenti (come [Unicore](#) e [Mar Musa](#)) e promuovendo altre iniziative specifiche.

- ✓ Corsi Online e *Blended Learning*. Con la partecipazione attiva al *Digital Education Hub* EDUNEXT saranno progettati alcuni corsi sul modello dei *Massive Open Online Courses* (MOOC) e altri sul modello di *blended intensive programmes*. Più in generale, si ritiene strategico lo sviluppo di risorse didattiche online e open source per contribuire in modo efficace alla riorganizzazione dell'offerta formativa, garantire l'acquisizione di conoscenze di base e l'allineamento delle competenze in entrata, alleggerire la cosiddetta "didattica di servizio" e liberare risorse per programmare percorsi interdisciplinari, fondati sulla ibridazione dei saperi.

### 3.3.2 Attori e processi

- ✓ Potenziamento del ruolo dei Presidenti dei collegi didattici. Il ruolo dei Presidenti, in quanto attori principali della programmazione e della gestione dell'offerta formativa in stretto raccordo con la *governance* di Ateneo, andrà adeguatamente valorizzato attraverso la formazione e l'adozione di misure di sostegno di vario tipo.
- ✓ Efficientamento dei processi di Assicurazione della Qualità. Proseguendo le politiche virtuose adottate negli ultimi anni, saranno ottimizzati tutti 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 Accreditamento Periodico nel 2027.
- ✓ Potenziamento del supporto amministrativo alla didattica. Si ritiene strategico investire nella formazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario e, specificamente, promuovere 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. Si ritiene ugualmente strategico integrare tutti i servizi destinati a studentesse/i internazionali, dall'accoglienza al sostegno residenziale e alle borse di studio. Alcuni progetti speciali, finanziati anche attraverso il PNRR (es. Campus Mediterraneo) andranno stabilizzati oltre la scadenza. Sull'esempio di altri Atenei, si studierà la possibilità di aprire uno sportello distaccato di Questura in Ateneo per facilitare tutte le pratiche di ottenimento del visto.

### 3.3.3 Qualità ed efficacia della didattica

- ✓ Adozione di tecnologie adeguate. 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. Si ritiene strategica 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. E' quanto mai urgente 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, si intende 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](#)). Per la nascita di un ambiente formativo di questo tipo è necessaria una forte 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 generale è creare un ambiente didattico innovativo e inclusivo, investendo in tecnologia e formazione e implementando un tutorato efficace per tutte le attività formative in forma mista o a distanza.

### 3.3.4 Orientamento e placement

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

Si ritiene strategico continuare 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, costituisce una concreta 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 Milano La Statale una particolare attenzione sarà dedicata ai corsi che verranno trasferiti a Campus MIND, ai corsi di nuova attivazione e ai corsi erogati 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, si punterà 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, si prevede di 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, verranno 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 a Milano La Statale, 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 organizzato 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).
- ✓ 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 il Centro sarà ulteriormente sviluppato, 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.

Questi nuovi scenari hanno spinto anche Milano La Statale 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, arricchendo la qualità del capitale umano al servizio del Paese.

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.
- ✓ Aumentare le risorse allocate per la formazione dottorale e valutare un aumento dell'importo della borsa di dottorato, ormai scarsamente attraente, soprattutto in considerazione dell'alto costo della vita a Milano e in Lombardia.
- ✓ Valutare la transizione a un sistema di budget per i corsi di dottorato permettendo l'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 l'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 Ateneo, 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 ricerca di Milano La Statale è riconosciuta a livello internazionale, con punte di eccellenza nel panorama mondiale ben al di là del mero posizionamento, seppur elevato, nei principali *ranking* internazionali. La correlazione tra ricerca e didattica entrambe di elevata qualità e grande ricchezza tematica, è un altro, riconosciuto punto di forza. Milano La Statale è l'unico Ateneo italiano a far parte della LERU (*League of European Research Universities*). L'importanza del tema della ricerca per l'Ateneo, quale "[Research-Intensive University](#)", richiede quindi un grande sforzo strategico, in linea con l'articolo 2 dello [Statuto](#): affermando il ruolo essenziale della ricerca, tale articolo 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 si intendono implementare, è opportuno delineare il contesto in cui esse andranno calate, a cominciare dalla diversità e dalla numerosità delle discipline presenti in Ateneo (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. Un altro elemento di contesto, frutto degli interventi volti ad attrarre ricercatrici e ricercatori dall'esterno (37 chiamate dirette nel triennio 2021-23, tra cui oltre 15 vincitori di ERC e Levi Montalcini), è la nascita recente di nuovi gruppi di ricerca di frontiera, che hanno contribuito al posizionamento di Milano La Statale ai primissimi posti tra gli Atenei italiani per la qualità del reclutamento (si veda ad es. [Piano straordinario reclutamento personale universitario 2024](#)).

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 Ateneo, per supportare ricercatrici e ricercatori nel rispondere a bandi nazionali ed europei.

I risultati non sono mancati, come dimostrato dall'aumento dei *grant* 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 Milano La Statale nell'ultima VQR.

Il momento attuale rappresenta peraltro un unicum dal punto di vista dei finanziamenti alla ricerca, in virtù del PNRR, nell'ambito del quale l'Ateneo ha registrato ottimi risultati (122 PRIN, 4 Partenariati, 2 Centri Nazionali, 1 Ecosistema, 5 Infrastrutture). Questa particolare congiuntura ha fatto registrare all'Ateneo un incremento dei finanziamenti alla ricerca, su base annua, pari al 90% rispetto alla media dei cinque anni precedenti.

Infine, un importante elemento di contesto è la presenza di un ricco "vivaio" di nuove leve per la ricerca in Ateneo, che può giovare di diverse opportunità di formazione: la congrua disponibilità di borse di dottorato e borse post-doc (l'Ateneo investe ogni anno circa 8 milioni di euro in integrazione dei fondi ministeriali per le borse di dottorato).

Pur in un contesto molto solido e promettente, vi sono ampi margini di miglioramento e di crescita 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 Statale.

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 favorire un maggior senso di appartenenza all'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, il Ministero dello Sviluppo Economico e il Ministero 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 prelude 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 rimodulando 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 a chi è stato appena reclutato, in particolare gli RTT, tramite uno *starting pack* di fondi per la ricerca (finanziamento adeguato a sostenere l'avvio in autonomia della propria progettualità).
- ✓ Prevedere un budget dedicato alla creazione di posizioni post-doc (in forma di "contratti di ricerca" da assegnare ai dipartimenti e destinati a bandi competitivi, con tempistiche ben determinate (ad es. due volte all'anno).



- ✓ Riaffermare l'importanza strategica delle Infrastrutture di supporto alla ricerca e del sostegno di Ateneo alle medie e grandi attrezzature. In una fase cruciale di riorganizzazione degli spazi e delle strutture di Milano La Statale, si rende necessario affrontare in modo nuovo, condiviso e trasparente 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.

## 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 di quei processi che dovranno rimanere allocati a livello dipartimentale, distinguendoli da quelli che potranno essere gestiti in maniera aggregata.
- ✓ Facilitare la creazione di figure tecniche di elevata professionalità a supporto della ricerca (ad es. 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.

## 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 Ateneo. 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 lo sviluppo 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 per supportare 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. Milano La Statale ha assunto da tempo un indiscusso ruolo di leadership nazionale per i tempi della *Open Science*, promuovendo anche la nascita e lo sviluppo della *Milano University Press*, sede di riviste e collane editoriali *Diamond Open Access*. Per promuovere la libera diffusione del sapere scientifico si ritiene strategico:

- ✓ aumentare il numero di riviste Diamond Open Access anche coordinandosi con altri atenei nazionali e internazionali;
- ✓ potenziare l'archivio istituzionale IRIS-AIR per rendere disponibili i risultati della ricerca dell'Ateneo in formato Green Open Access.
- ✓ supportare con attività di formazione e affiancamento ai ricercatori e con strumenti ad hoc la gestione dei dati della ricerca e garantire l'accessibilità e il riuso dei dati (ad esempio, promuovendo l'uso di archivi pubblici quali Dataverse).
- ✓ Incrementare le attività della Milano University Press anche nella sezione libri con particolare attenzione alla produzione di tesi didattici

L'esigenza di implementare queste risorse porta a considerare un parziale spostamento dei finanziamenti di Ateneo per pubblicazioni *Gold Open Access*, indirizzandole verso iniziative diamond.

### 4.2.5. Scavi archeologici

Gli scavi archeologici, che interessano cinque Dipartimenti di Milano La Statale e rappresentano una vera eccellenza dell'Ateneo dal punto di vista della ricerca, della valorizzazione del patrimonio 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, Milano La Statale pone 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 dell'Ateneo, offerto 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 reputano 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, la prima azione urgente consiste nel ridefinire l'assetto organizzativo dell'attuale DIVCO (Direzione interna deputata alla valorizzazione delle conoscenze e alle azioni per il trasferimento tecnologico). 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 d'Ateneo, 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". Si ritiene 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.

Queste le azioni strategiche che si intendono sviluppare:

- ✓ 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 d'Ateneo, 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, a studentesse 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.
- ✓ 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 sostegno al 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 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 presso MIND.

## 6. IL NUOVO CAMPUS DELLA STATALE A MIND

### 6.1 Contesto, visione e obiettivi

Il progetto Campus MIND risponde a un modello di Ateneo fortemente orientato all'innovazione e allo sviluppo di infrastrutture per la ricerca e la didattica, e di servizi per gli studenti in linea con i più elevati standard internazionali. Il trasferimento di numerosi Dipartimenti a MIND avrà effetti sull'intera struttura dell'Ateneo. Nei prossimi sei anni si ritiene 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, con le specificità della comunità montana.

Le risorse di bilancio dedicate all'allestimento di MIND si devono quindi conciliare con le 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 etc.), in primis a MIND (per un impegno finanziario attualmente stimato in 142 milioni), ma anche a 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 dell'Ateneo 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 la riprogettazione complessiva della politica di sostegno alle grandi attrezzature di tutto l'Ateneo, in considerazione 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, che è la condizione indispensabile per 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" durante il precedente mandato rettorale 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, degli immobili e degli 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 efficiente 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 ai 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 da oggi all'avvio effettivo e durante i 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 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.

- ✓ 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 con una appropriata comunicazione e promozione presso aree geografiche che possono essere strategiche per i corsi di studio allocati a MIND (regionali ed extraregionali).
- ✓ 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, inserito saldamente nel territorio, con fitti scambi internazionali e attivo nella produzione e nella trasmissione di conoscenze multidisciplinari, Milano La Statale 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 e alle sue criticità, si intraprenderanno 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 per 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:

- ✓ Semplificare le schede per la classificazione e il censimento delle attività di TM.
- ✓ Inserire la valutazione delle attività di TM nei criteri di ripartizione delle risorse tra i Dipartimenti.
- ✓ 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.
- ✓ 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
- ✓ Promuovere la partecipazione delle studentesse e degli studenti ad azioni di volontariato come 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 di Milano La Statale, in città e in Lombardia. Dall'area scientifico-tecnologica e medica, ai vari ambiti dell'area umanistica, i percorsi museali di Milano 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. LA 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 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 e 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, si intende migliorare l'efficacia e la pervasività della comunicazione interna, consolidando la coesione della comunità e il suo senso di appartenenza all'Ateneo; dall'altra, si punterà 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 di Milano La Statale come Ateneo policentrico.
- ✓ 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.