



DOCUMENTO PROGRAMMATARIO

1. Obiettivi generali

Tra i doveri che il nostro Statuto (art. 25) attribuisce al Rettore, due compiti vanno considerati assolutamente prioritari.

In primo luogo si chiede al Rettore, anche tenuto conto delle proposte e dei pareri del Senato accademico e del Consiglio di Amministrazione, di elaborare un documento programmatico e di sviluppo nel quale siano indicati sinteticamente gli indirizzi e gli obiettivi generali di medio e lungo termine che orientino le scelte e le priorità di intervento nei diversi settori di attività. Il presente documento costituisce un elemento di riferimento per le attività di valutazione e di controllo dell'Ateneo e ai fini della applicazione delle disposizioni sulla programmazione triennale.

In seconda istanza, il Rettore è chiamato ad assicurare il raccordo tra gli Organi centrali di governo dell'Ateneo e a vigilare sul funzionamento delle strutture e dei servizi dell'Università impartendo direttive - nell'ambito dei poteri conferitigli dalla legge - per la corretta applicazione delle norme di legge, dello Statuto e dei Regolamenti, per l'efficiente funzionamento delle strutture e dei servizi e per la determinazione delle relative responsabilità. Spetta di conseguenza al Rettore fornire le indicazioni per una Organizzazione generale dell'Ateneo in tutte le sue componenti, attribuendo le specifiche responsabilità, in un quadro di collaborazione con la realtà gestionale e amministrativa.

Per adempiere a questi compiti statutari è necessario dialogare con tutte le componenti della comunità accademica e della società della conoscenza. Si ritiene pertanto indispensabile un articolato lavoro di squadra, da parte della *governance*, in virtù del quale le deleghe attribuite, trovando nel Rettore un punto di sintesi, risultino chiare nelle loro finalità operative, assicurando un costante dialogo a tutti i livelli, nella convinzione che efficienza e pluralità siano sinonimi.

In una struttura complessa come Unimi non si danno competenze che non abbiano la necessità di discutere e di relazionarsi. E' dunque necessario in via generale rendere i processi decisionali più fluidi, chiari e condivisi, per operare tutti al meglio e per confrontarsi con i grandi Atenei nazionali e internazionali. E' inoltre indispensabile dotarsi di un chiaro apparato di regole, con il completamento della impalcatura regolamentare interna che ancora attende di essere definita in tutti i suoi aspetti, in certi casi implementata e talora anche corretta e perfezionata.

Un'autentica riorganizzazione delle strutture dell'Ateneo implica il conferimento di maggiore autonomia e responsabilità ai Dipartimenti, cercando contestualmente di conciliare l'indirizzo di trasferimento di maggiori livelli di autonomia con la necessità di mantenere le strategie indicate dagli Organi di Ateneo e quella di rispettare i vincoli normativi ed economici cui siamo sottoposti come università pubblica, anche con analisi ponderate delle strade intraprese da Atenei analoghi al nostro per ampiezza e struttura didattico-scientifica. Senza dubbio, per ogni livello di autonomia

responsabile identificato, occorrono strumenti di indirizzo e controllo che la *governance* deve poter esercitare.

In sintesi, una maggiore autonomia per i Dipartimenti, che si riferisca anche all'attribuzione e all'uso dei punti Organico, può essere garantita nella forma che la legge definisce "vincolata": occorre cioè intervenire in sede regolamentare per valorizzare la progettualità e l'autonomia dei Dipartimenti, con il solo vincolo del rispetto delle direttive e linee guida generali impartite dall'Amministrazione centrale. Il modello di autonomia "vincolata", che rende inattaccabili giuridicamente le scelte organizzative dell'Ente, può essere applicato sia per la gestione delle risorse economiche sia per gli aspetti della didattica e la ricerca. In questi ultimi due ambiti esistono senz'altro margini per una maggiore flessibilità, che invece per il tema degli acquisti è di fatto ostacolata da una normativa di settore (contrattualistica pubblica – Dlgs 50/2016 e direttive ANAC) particolarmente rigorosa, anche in termini sanzionatori.

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

Infine, un grande Ateneo come il nostro deve essere pienamente consapevole che il compito dell'Università non è vivere il rapporto con il territorio nella dimensione esclusiva dell'"evento". Al contrario, si deve dare sempre maggior rilievo alle attività di responsabilità sociale, di cooperazione internazionale, di iniziativa culturale continuativa, di parità di diritti, di campus sostenibile, in modo da rendere Unimi un punto di riferimento costante. Accanto alle due dimensioni fondamentali della Ricerca e della Didattica, il nostro Ateneo dovrà dunque impegnarsi a ripensare e a sviluppare ulteriormente, in maniera sinergica e integrata, tutte le azioni di Terza Missione nei confronti della società.

2. La finalità: il Piano Strategico di Ateneo

Entro l'autunno del 2019 siamo chiamati a elaborare un Piano Strategico di Ateneo e tale processo richiede i contributi e le competenze di tutti i Dipartimenti in relazione alla Ricerca, alla Didattica e alla Terza Missione. Contributi e competenze che i Dipartimenti hanno già recentemente messo in atto elaborando i loro specifici progetti triennali: saranno questi la base per sviluppare il Piano Strategico e, contestualmente, diventeranno parte integrante del documento programmatico e di sviluppo promosso dal Rettore.

Il Piano Strategico è lo strumento fondamentale con il quale riflettere insieme sui nostri obiettivi rispetto al futuro e ai nostri interlocutori interni ed esterni in modo da elaborare le basi conoscitive per una strategia condivisa sugli sviluppi di medio e lungo termine. Tale strategia impegnerà, secondo una tempistica che verrà definita dagli Organi di Governo, tutte le componenti dell'Ateneo. Si tratta di allineare organicamente l'azione delle singole componenti affinché il Piano Strategico diventi lo strumento per raccordare i Dipartimenti alla struttura centrale, in modo saldo e corretto, e non sia soltanto un impegno burocratico né espressione di una mera aggregazione di interessi mobili e contingenti, bensì uno sforzo progettuale capace di elaborare una strategia condivisa sugli sviluppi futuri della nostra Università.

3. Temi e azioni prioritarie in sintesi

Considerati gli obiettivi generali e la finalità del Piano Strategico, nel rispetto delle varie esigenze e nella considerazione del carattere plurale della nostra Università, si indicano di seguito alcuni temi cruciali e alcune azioni ritenute prioritarie.

3.1. Sistema della Qualità

Al centro va posto senz'altro il tema della Qualità, trasversale a tutte le dimensioni dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione, ma anche programmazione e reclutamento, Servizi amministrativi e progetto per la gestione e il recupero degli spazi), un tema sul quale il "sistema Università" nel suo complesso è sempre più sollecitato a livello nazionale e internazionale. Le istituzioni pubbliche sono chiamate ad avere una politica per l'assicurazione della qualità, che deve diventare parte della loro strategia di gestione. I portatori di interesse interni sviluppano e attuano tale politica per mezzo di strutture e processi appropriati, anche coinvolgendo i portatori di interessi esterni.

La definizione di una Carta dei Servizi d'Ateneo, collegata ai processi amministrativi e gestionali di ogni struttura (alcune delle quali già dispongono di una propria Carta dei servizi), potrà costituire per tutti i portatori di interesse interni ed esterni un ulteriore elemento di garanzia della qualità dei servizi amministrativi. Una sorta di "patto con l'utenza", tale da rendere chiaro e trasparente l'impegno dell'Amministrazione ad assicurare, a certe condizioni, i livelli di *performance* indicati nella Carta ed il rispetto delle tempistiche gestionali ivi previste.

Lavorare in qualità - definendo in maniera condivisa i propri obiettivi, le azioni per realizzarli e le modalità con cui monitorare e valutare i risultati raggiunti - permetterà ai Dipartimenti e all'Ateneo di crescere in un'ottica di miglioramento continuo.

Durante le recenti visite ai Dipartimenti e alle Strutture amministrative, che sono state il primo banco di analisi del documento sulle linee programmatiche distribuito il primo ottobre 2018, è emersa l'istanza che il Piano Strategico si ispiri a un progetto globale per la Qualità basato sulla centralità delle persone (studenti e personale), sulla formazione a una cultura diffusa della qualità, sull'implementazione di un ciclo di miglioramento continuo trasversale a tutte le missioni dell'Ateneo. A questo proposito, va ricordato che, sulla base delle novità relative al nuovo sistema AVA 2.0 e alle linee guida ANVUR, nel corso del 2017 l'Università degli Studi di Milano ha ridisegnato il sistema interno di AQ e riorganizzato ruoli e competenze per indirizzare e coordinare organicamente l'insieme dei processi di AQ secondo una logica unitaria, costituendo una rete di referenti a livello centrale e locale.

Pertanto, in linea con le sollecitazioni provenienti dai Dipartimenti, allo scopo di promuovere lo sviluppo e la realizzazione di un sistema di Qualità, l'Ateneo si impegna a definire le modalità di realizzazione delle proprie politiche, ponendosi i seguenti obiettivi:

- Adozione e progressiva implementazione di un sistema di Assicurazione della Qualità trasversale a tutte le dimensioni dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Servizi Amministrativi, Programmazione e Reclutamento) che prevede e richiede un contributo consapevole e partecipato cui devono attenersi tutti gli attori in relazione al loro ruolo e alle

loro responsabilità istituzionali; e ciò in coerenza con gli standard e le linee europee contenute nelle European Standards and Guidelines (ESG) applicate e declinate, tuttavia, secondo le linee strategiche di Unimi.

- Implementazione di una struttura di supporto alla realizzazione del sistema di AQ coordinato dal Presidio di Qualità dell'Ateneo.
- Condivisione degli obiettivi, delle azioni nonché delle modalità di valutazione e monitoraggio dei risultati conseguiti in un'ottica di miglioramento continuo. Vanno inoltre valorizzati, nel sistema di assicurazione della qualità, i processi dal basso verso l'alto, strutturando un coinvolgimento diffuso di tutte le componenti dell'Ateneo nella definizione di processi e metriche condivise. Va sempre offerta, a livello di organi di governo, una puntuale e trasparente definizione delle politiche di qualità dell'Ateneo.
- Predisposizione di strumenti di analisi adeguati a promuovere, ai diversi livelli di responsabilità, l'attenzione alle evidenze empiriche e al monitoraggio di dati di *performance* quali elementi fondamentali per orientare i processi decisionali e di miglioramento.
- Predisposizione di sistemi informatici di supporto all'analisi delle informazioni sui processi rilevanti.
- Nello specifico, per i Dipartimenti: definizione di una serie di obiettivi di *performance* da rispettare; messa a punto di un sistema di valutazione degli obiettivi cui corrisponda un sistema di incentivi/disincentivi collegato ai risultati raggiunti; elaborazione di un robusto strumento di controllo di gestione che permetta di monitorare l'andamento degli indicatori di performance e di mettere in relazione le risorse assegnate con le attività svolte. Va tuttavia sottolineato che se la valutazione dei risultati è parte integrante di un sistema efficiente, non deve essere il metodo esclusivo: il focus sul passato rischia infatti di trascurare un'attenta valutazione del potenziale dei Dipartimenti e dei collaboratori (focus sul futuro) e spesso comporta una pericolosa riduzione delle risorse (economiche) dedicate allo sviluppo di strutture e persone, che possiedono invece un importante potenziale di crescita.

3.2. Regolamenti

Strettamente connesso al tema della Qualità è quello del completamento, della implementazione e del perfezionamento dell'impalcatura regolamentare. Si dovrà procedere in via prioritaria all'approvazione definitiva di tutti i Regolamenti dipartimentali e del Regolamento didattico, di cui siamo ancora sprovvisti e che dovrà tener conto delle specifiche esigenze dei differenti corsi di studio. In relazione ai Regolamenti dei Dipartimenti, sono stati tutti approvati dagli Organi (Senato e Consiglio) sin dal 2015: la decretazione è stata operata nello scorso dicembre 2018. È ancora assente un solo Regolamento di un Dipartimento di nuova costituzione, che sarà approvato a breve. L'intervento sul Regolamento didattico è particolarmente urgente sia in vista del processo di accreditamento cui l'Ateneo dovrà sottoporsi nell'autunno del 2020 sia per le sollecitazioni ricevute dal MIUR.

Si tratta inoltre di mettere mano al Regolamento generale e a una serie di altri regolamenti, attraverso un esame della loro attuale funzione e di eventuali criticità emerse. Infine, vanno revisionati i Regolamenti per le attività conto terzi, brevetti, spin off e sulle pubblicazioni al fine di adeguarli all'attuale sistema universitario e al loro rapporto con le Imprese, in coerenza con il nuovo Regolamento di amministrazione finanza e contabilità approvato dall'Ateneo e che nel dicembre scorso ha ottenuto il parere favorevole del MIUR

In sintesi, si tratta di sfrondare i regolamenti inutili o sorpassati con decreti di soppressione e di decretare quelli indispensabili. Nel frattempo, si dovrà capire quali Regolamenti abbiano bisogno di una revisione parziale. Infine, bisogna rimettere mano allo Statuto in merito a molti punti critici (in primo luogo, numerosità massima dei Dipartimenti e procedure elettorali) e, a tal fine, il Senato accademico, nel mese di dicembre 2018, ha già costituito un'apposita commissione.

3.3. Anticorruzione

Va prestata particolare attenzione al tema dell'anticorruzione, che va trattato in connessione con la questione della trasparenza, completando la mappatura di tutti i processi amministrativi, monitorando quelli delle aree gestionali più critiche o esposte a fenomeni corruttivi e individuando infine efficaci azioni preventive, peraltro già implementate e presentate agli Organi di Governo nello scorso mese di novembre. La diffusione di una cultura della legalità può realizzarsi anche organizzando corsi di formazione pratici e diffusi per tutti gli operatori e valutando la possibilità di costituire un comitato per la legalità e la trasparenza, formato da personalità indipendenti e autorevoli.

3.4. Azioni prioritarie per la Formazione e la Didattica, i Servizi agli studenti, la Ricerca, la Terza missione, l'Internazionalizzazione, i Servizi amministrativi

Relativamente alle aree della Didattica e della Formazione, dei Servizi agli studenti, della Ricerca, della Terza missione e dei Servizi amministrativi, in vista della ridefinizione del Piano Strategico di Ateneo, si indicano di seguito alcune azioni che si ritengono essere prioritarie.

3.4.1. Formazione, Didattica e Servizi agli studenti.

L'Ateneo deve far emergere non solo un'esigenza formativa, ma il modello di uno studente che sia cittadino del mondo, disposto a pensare e agire in una prospettiva globale, fornendogli ispirazione, orientamento e significati. A tal fine si deve essere in grado di comprendere che il trasferimento del sapere e lo studio dovranno diventare sempre più indipendenti da spazi e tempi: vanno sviluppati, pur nel difficile rispetto dei vincoli ordinamentali, *curricula* flessibili e modulari (*trial mode*: aula, online, lavoro). Inoltre, in vista di un rafforzamento dei corsi di specializzazione, l'Università deve diventare sempre più responsabile non solo della formazione dei giovani, ma anche della formazione permanente durante successivi percorsi professionali. Si tratta in sintesi di:

- Avviare un monitoraggio delle problematiche relative alla didattica e alla sua organizzazione. Attraverso un confronto con i Dipartimenti, i Collegi didattici, le Facoltà e la Conferenza degli Studenti, occorre evidenziare i problemi relativi alla didattica e alla sua Organizzazione, anche in relazione alle nuove richieste di accensione di corsi. È altresì prioritario che gli Organi, in dialogo con il Presidio di Qualità e il Nucleo di Valutazione, individuino in breve tempo parametri oggettivi e affidabili per la valutazione della didattica, che possano anche essere spendibili nell'ambito della ripartizione delle risorse.
- Sviluppare progetti di didattica innovativa legati al *learning by doing* e a forme di *blended learning* con particolare attenzione alle forme di didattica di tipo asincrono e sincrone.

- Mettere a disposizione degli studenti, dei docenti e del Personale TAB strumenti e servizi per acquisire competenze specifiche, in primo luogo linguistiche, informative e informatiche.
- Incrementare il diritto allo studio: più borse per i meno abbienti, più residenze, più spazi comuni, più aule, più posti nelle biblioteche, più attenzione alle richieste della Consulta degli Studenti. Vanno inoltre sviluppati progetti di didattica inclusiva, con particolare attenzione a disabilità, DSA e BES, individuando anche azioni per ridurre le differenze di possibilità all'interno dei percorsi formativi, con specifico riguardo alle condizioni di genere ed etnia.
- Definire un piano programmatico sui servizi residenziali, da sottoporre all'approvazione del Cda, che stabilisca priorità, obiettivi, eventuali risorse da investire. L'attrazione di studenti internazionali dipende anche dal "pacchetto" di servizi (iscrizione + residenza + servizi ristorazione/benefit) che sapremo proporre. Va avviata inoltre una interlocuzione con Aler per la progressiva dismissione degli appartamenti ora occupati, da sostituire con nuovi reclutati sul mercato o attraverso convenzioni con altri Atenei. Si tratta dunque di attuare il piano di edilizia, dove è già previsto il finanziamento della ristrutturazione delle residenze, qualora venga assegnato il cofinanziamento statale.
- Puntare alla utilizzazione sempre più funzionale degli spazi edilizi dell'Ateneo, finalizzati a rispondere alle sempre maggiori esigenze di luoghi attrezzati per la didattica, la ricerca e la vita quotidiana di studenti, docenti, personale TAB. A tale fine sarà a breve costituita una Commissione per gli spazi che abbia al suo interno rappresentanti dell'Amministrazione e degli Organi di Governo e che sia chiamata ad elaborare un progetto per la gestione, l'uso e il recupero degli spazi esistenti a Città Studi e nelle sedi centrali.
- Potenziare i servizi di orientamento in ingresso per favorire una scelta consapevole del percorso di studi e in itinere per supportare gli studenti mediante interventi mirati, nonché incrementare le attività di accompagnamento al lavoro dei laureati favorendo la creazione di un *network* di enti, imprese, istituzioni e associazioni di categoria.
- Potenziare l'offerta formativa in lingua straniera e le iniziative di mobilità degli studenti e dei dottorandi.
- Avviare una riorganizzazione dei Dottorati di ricerca, definendone con chiarezza la funzione e il futuro e tenendo conto delle varie specificità, organizzative, valutative e scientifiche che competono ai dottorati e dell'esigenza di offrire continuità ai criteri di impostazione dei collegi docenti e di attribuzione delle borse. A tal fine è indispensabile coinvolgere gli Organi e il Collegio dei coordinatori del Dottorato, anche in vista di una revisione del Regolamento del Dottorato di ricerca.

3.4.2. Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione

La qualità della Ricerca e della Terza Missione e il tema della Internazionalizzazione sono obiettivi prioritari per l'Ateneo, per raggiungere i quali si indicano alcune azioni prioritarie:

- Sviluppare le potenzialità di ricerca dei Dipartimenti, mantenendo e possibilmente rafforzando iniziative già in atto, come per esempio il Piano di sostegno alla ricerca – linea 2, al tempo stesso individuando meccanismi di incentivazione e premialità, anche

- promuovendo sinergie transdisciplinari, al fine di limitare la frammentazione, valorizzare le diverse competenze ed esperienze e incrementare la *performance* dell'Ateneo. A tale scopo, nel bilancio 2019, è stato stanziato un milione di euro in aggiunta alla normale dotazione per un bando competitivo interno che sarà lanciato nella primavera 2019.
- Definire un'agenda tematica della ricerca 2019-2024 identificando grandi sfide da portare all'attenzione dei competenti interlocutori scientifici, politici e sociali allo scopo di attrarre investimenti pubblici e privati.
 - Riorganizzare i campi della Ricerca e del Trasferimento delle Conoscenze integrando, laddove possibile, la ricerca di base, il cui ruolo resta centrale e assolutamente inostituibile, con quella applicata e traslazionale, nonché implementare nuove modalità per incrementare l'attrattività di finanziamenti nazionali e internazionali.
 - Organizzare la nuova Fondazione Unimi, tema cruciale per lo sviluppo della ricerca e della formazione commissionate: nella trasformazione della Fondazione Filarete a Fondazione universitaria il CdA ha concesso 2 anni per mettere a punto un nuovo piano industriale per la riqualificazione e il rilancio della Fondazione. Tale piano è già stato avviato nel CDA del dicembre 2018 e sarà costantemente monitorato dagli Organi di Governo.
 - Sostenere le attività di ricerca che richiedono strumentazioni scientifiche e piattaforme tecnologiche mediante un efficiente supporto amministrativo e organizzativo, che operi in stretta sinergia con i Dipartimenti, e sia preferibilmente localizzato presso di essi o comunque in vicinanza dei luoghi dove la ricerca si svolge. In specifico vanno sostenute le piattaforme scientifiche Unitech, in modo da prevenirne l'obsolescenza e rendendole in grado di svolgere il ruolo di supporto alla ricerca per cui sono state concepite e implementate.
 - Elaborare parametri condivisi in grado di porre in atto una valutazione della ricerca e della didattica che, evitando confuse sovrapposizioni, dialoghi con le richieste provenienti dagli Organi centrali (MIUR, ANVUR) in linea con adeguate politiche di *research integrity* e *responsible metrics*. L'Osservatorio per la Ricerca, anche in un'ottica di sua interna riorganizzazione, dovrà curare che vengano messe in atto buone pratiche per meglio inserire la ricerca svolta nella nostra Università in un quadro di competizione internazionale, cercando di non appensare le procedure che già devono essere seguite per ottemperare alle richieste ministeriali.
 - Sviluppare in modo equilibrato l'attrattività della ricerca in tutte le strutture dell'Ateneo, anche in quelle che non hanno ottenuto la qualifica dell'eccellenza, attraverso piani di sviluppo e miglioramento concentrati sulle specifiche attività scientifiche, didattiche e di Terza Missione messe in atto dai singoli Dipartimenti. Proseguendo la buona pratica di alcuni dipartimenti di dedicare figure professionali specifiche per raccordare le attività di ricerca alle strutture direttive centrali, tale esperienza può essere estesa ad altri dipartimenti, implementando le assunzioni di Personale tecnico, amministrativo e bibliotecario dedicato a tali funzioni.
 - Potenziare le strutture di comunicazione e divulgazione della ricerca scientifica e umanistica per affermare la centralità dell'Ateneo quale punto di riferimento cittadino, regionale e nazionale.
 - Per quanto riguarda la Terza Missione, promuovere iniziative sul territorio coinvolgendo aziende, amministrazioni locali, strutture sanitarie territoriali. I

- principali obiettivi da perseguire nell'ambito della Terza Missione, avvalendosi del concetto di inclusione (ovvero, tramite il fattivo contributo di tutti i docenti e i collaboratori dell'area TAB e, possibilmente, di strutture amministrative costruite ad hoc), sono la progettazione e realizzazione di una serie di iniziative a breve, medio e lungo termine, che siano in grado di coinvolgere la società nell'ambito della produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale; la valorizzazione, anche in chiave economica, dei risultati della ricerca svolta in ambito accademico, promuovendo e sostenendo, qualora siano sostenibili, la creazione di nuove imprese (spin off accademici e universitari) ad alto contenuto di conoscenza, e supportando il processo di valorizzazione dei brevetti di Ateneo. A tale scopo deve essere promossa una sinergia strutturale con il "sistema del trasferimento tecnologico" e con la Fondazione Unimi per consentire e favorire l'incontro tra domanda e offerta di ricerca sul territorio. Indispensabile in questo contesto aggiornare il censimento delle competenze culturali presenti in Ateneo (RC - Repertorio delle Competenze) e costituire un network di aziende e persone che mettano a disposizione le proprie competenze per la realizzazione di modelli imprenditoriali sostenibili, anche nell'ottica di un'efficace progettazione dei curricula. Si promuoveranno inoltre iniziative volte a sostenere teorie, modelli e metodi della scienza capaci di contrastare, anche sul piano sociale e comunicativo, tendenze anti e pseudo-scientifiche, sempre più diffuse, in modo talora allarmante.
- Per quanto riguarda l'Internazionalizzazione, occorre elaborare nuove strategie per la ricerca e la didattica sul piano internazionale, data l'importanza che l'offerta formativa aperta agli studenti stranieri riveste come momento di crescita qualitativa dell'intero Ateneo, costituendo anche un elemento fondamentale per il posizionamento nei ranking internazionali. Occorre potenziare la costruzione di reti con altre grandi università europee (la nostra Università ha aderito, nel gennaio 2019, a una grande rete che comprende Paris Sorbonne, Heidelberg, Praga, Copenhagen). Si deve inoltre progettare un nuovo modello per una maggiore internazionalizzazione del nostro Ateneo che preveda, accanto all'elaborazione di un'offerta didattica in lingua straniera, iniziative che implementino la mobilità di studenti (anche di dottorato) e docenti, potenziando il supporto amministrativo e logistico legato all'accoglienza e all'orientamento di studenti e visitatori stranieri. Occorre valorizzare anche lo *Staff mobility* come importante momento di crescita professionale del personale TBA.

3.4.3. Servizi amministrativi

Altrettanto strategica è una ristrutturazione dei servizi amministrativi e una maggiore attenzione nei confronti del personale TAB. Si tratta quindi di impostare, con la Direzione Generale, un piano di riorganizzazione delle strutture amministrative finalizzato alla semplificazione del modello gestionale, attualmente troppo verticalizzato e quindi inidoneo a garantire condivisione dei processi decisionali, fluidità dei processi stessi e sviluppo del decentramento funzionale. L'attuale modello organizzativo tende infatti a deresponsabilizzare i livelli intermedi (gli EP in particolare), che dispongono invece ordinariamente di competenze e professionalità adeguate ad assumere la responsabilità decisionale di processi rientranti nell'ordinaria gestione amministrativa. La struttura organizzativa di Unimi soffre inoltre di un mancato sviluppo del decentramento, che rende spesso difficile raccordarsi con le precise esigenze dei nostri riferimenti esterni (ad es.

studenti, imprese, famiglie, città, istituzioni), che vengono frammentate tra numerose e non sempre determinate competenze.

Di conseguenza, si deve procedere rapidamente a un'analisi dei principali processi di lavoro per poi formulare, sulla base dell'esistente (e anche delle recenti misure urgenti di riorganizzazione svolte tra luglio e settembre), nuove e strategiche linee di sviluppo nel rispetto dei molteplici interlocutori coinvolti.

All'attuale modello "verticale" andrà pertanto sostituito un modello "a matrice" di tipo orizzontale e trasversale, mappando tutti i processi e accorpendoli per aree tematiche (molte attività simili, rientranti nel medesimo processo, sono ora distribuite su più Direzioni, creando confusioni gestionali e ritardi operativi). Si potrà di conseguenza avviare anche un percorso di snellimento delle procedure burocratiche che elimini lo scollamento tra il centro e le strutture di base. Nell'attuazione di tali processi andranno individuate tempistiche e modalità chiare, come anche nuove figure di responsabilità.

In analogia con quanto già attuato da altri Atenei, verranno lanciate una serie di iniziative capaci di definire percorsi di crescita orizzontale e verticale per il Personale TAB, in modo da poterne orientare la formazione rispetto a obiettivi di qualità e di sviluppo definiti dal Piano Strategico. Ciò implica anche l'apertura di un confronto costante con il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, con la RSU e le Organizzazioni sindacali per la gestione dei processi di miglioramento organizzativo e per la molteplicità di problematiche – gestionali, economiche, strutturali – che risultano ancora aperte. L'avvio di nuove dinamiche nei rapporti con il personale TAB non può prescindere dall'attuazione di un piano generale di mobilità che – nel rispetto delle esigenze funzionali dell'Amministrazione - risulti pienamente efficace nelle sue finalità di fondo ed intercetti davvero la volontà di cambiamento e di crescita professionale del personale TAB, consentendo, a chi ne abbia interesse, di poter sviluppare in ambiti diversi competenze nuove e auspicabilmente più coerenti con il proprio bagaglio formativo. In tale ottica, deve essere verificata con la Direzione Generale la possibilità di potenziare il servizio di *counselling* (sportello d'ascolto), rendendolo un presidio e un punto di riferimento essenziale per chiunque intenda mettere a conoscenza l'Amministrazione di eventuali difficoltà lavorative, riconsiderare il proprio ruolo nella struttura in cui opera o valutare eventuali possibilità di mobilità interna (o anche esterne) all'Ateneo. Un piano generale di mobilità non è infatti ulteriormente rinviabile, in particolare nelle categorie meno elevate, per ovviare al grave stato di sofferenza sugli organici. Esigenze di flessibilità generale vanno poi garantite, nel rispetto delle normative, per favorire migliori possibilità lavorative ai dipendenti di Unimi. Per i casi più gravi, resterebbe in ogni caso garantito il supporto del Consigliere di fiducia, già da anni punto di riferimento fondamentale per il personale in difficoltà.

Infine, un ruolo strategico trasversale a tutte le aree – Formazione e Didattica, Servizi agli studenti, Ricerca, Terza Missione, Servizi amministrativi - riveste il complesso **sistema dei servizi informatici e delle relative infrastrutture**, tanto in termini di innovazione quanto di crescita e organicità. Comunicazione digitale, smaterializzazione, informatizzazione, semplificazione, efficientamento, accessibilità, trasparenza e interoperabilità sono sia strumento che obiettivo di una revisione organica dell'ICT di Unimi, tanto necessaria quanto perseguibile e attuabile. Per favorire la snellezza dei flussi documentali tra le strutture (tra centro e "periferia") occorre dare priorità al potenziamento della piattaforma digitale già in fase di avanzato, anche se non completo,

sviluppo. Occorre intervenire inoltre in sede riorganizzativa per favorire una maggiore interazione e sinergia operativa tra l'area che gestisce i flussi documentali e l'area dei sistemi informativi.

3.5. Azioni per il Reclutamento e la Programmazione

Pur in un quadro di incertezza derivante dalla legge di bilancio 2019, che vincola le prese di servizio, il piano di programmazione triennale deve ispirarsi a principi che possono essere così sintetizzati:

- Avviare il monitoraggio e l'analisi dei punti organico, degli RTD/A e degli assegni attribuiti ai Dipartimenti negli ultimi anni, conferendo ai Dipartimenti stessi una maggiore autonomia nella gestione diretta dei punti organico e affrontando al tempo stesso la questione dei colleghi con ASN;
- Coinvolgere il Senato accademico e i Dipartimenti in una proposta condivisa da sottoporre al CdA per la distribuzione dei punti organico.
- Considerare ai fini della programmazione e della distribuzione dei punti organico tra i Dipartimenti, insieme alle esigenze della ricerca, anche quelle della didattica, alla luce dell'offerta formativa erogata e da erogare, anche con l'obiettivo di contenere l'utilizzo della docenza a contratto.
- Elaborare una valutazione ex post dei risultati del reclutamento operato dai Dipartimenti e implementare azioni per reclutare ricercatori di alto profilo scientifico dall'Italia e dall'estero; affrontare con urgenza la questione degli abilitati e del loro futuro (con particolare riferimento alla fascia dei RU) in considerazione del fatto che alla fine del 2019 il canale riservato per i concorsi interni verrà presumibilmente chiuso. Tale piano, che andrà precisato dopo una valutazione delle risorse disponibili, e costruendo specifici ordini di priorità, basati sulla data di scadenza delle abilitazioni, sui risultati della ricerca e sui compiti didattici attribuiti dai Dipartimenti, dovrà inserirsi in un quadro generale di valutazione ex post dei risultati del reclutamento operato dai Dipartimenti fino ad ora e di un'attenta e mirata acquisizione di nuovi ricercatori di valore, capaci di portare, dall'Italia e dall'estero, esperienze innovative. Non essendo possibile normare a livello di Ateneo un piano straordinario destinato agli RU abilitati, e nel rispetto dei vincoli di legge, è da chiarire come attuare operativamente questo indirizzo e come renderlo coerente con la gestione dei punti organico da parte dei Dipartimenti.

3.6 Il rapporto tra Ateneo e Sanità

Il ruolo di interlocutore autonomo dell'Ateneo nei confronti della Sanità pubblica e privata in relazione ai temi della formazione, specializzazione e convenzionamento con le Aziende Ospedaliere, va valorizzato, ponendo al centro le istanze della ricerca e della didattica. Il dialogo con le Aziende pubbliche e private deve vedere l'Università attenta a porre al centro del suo progetto la sua specifica missione istituzionale, che ha nella ricerca e nella formazione i suoi punti prioritari. Il dialogo con le numerose Aziende sanitarie convenzionate e con gli IRCCS e le strategie di crescita della Facoltà devono dunque avvenire all'interno di queste finalità rendendo di conseguenza necessaria una stretta collaborazione con i Dipartimenti di area medica e con il Comitato di Direzione, che hanno precisa coscienza di tale finalità e delle intrinseche complessità gestionali nel rapporto tra ricerca, didattica, formazione primaria e superiore e assistenza.

Per quanto riguarda la Salute animale, l'Ateneo ha già operato grandi investimenti a Lodi. Va quindi prestata grande attenzione sia alla vita dell'Ospedale sia a quella del Centro zootecnico, oltre che al grande tema della sicurezza alimentare. Si deve inoltre sempre più riconoscere il ruolo formativo, sociale e sanitario che le attività sportive, motorie e rieducative rivestono nel tessuto culturale delle nostre aree geografiche di riferimento.

3.7 Il progetto MIND

In relazione al **Progetto MIND**, nel momento in cui si apre il bando di gara per l'assegnazione dei lavori, e dunque entra nel vivo anche la progettazione tecnica del sito e delle sue infrastrutture di ricerca - un momento essenziale affinché il progetto definisca i suoi contenuti innovativi - va tenuto vivo il dialogo, già prontamente avviato, con i Dipartimenti e gli Organi di governo per una condivisione di tale progetto scientifico e didattico. Quest'ultimo non può essere un semplice trasferimento, dal momento che ridisegnerà per i prossimi decenni i percorsi di crescita del nostro Ateneo. Tale progetto si dovrà integrare con le altre realtà culturali e imprenditoriali del territorio, in primo luogo Arexpo e Human Technopole. L'intero Ateneo sarà costantemente aggiornato sull'avanzamento dei lavori sia dal punto di vista tecnico sia da quello amministrativo. Dal momento che si tratta di un grande progetto scientifico, la valutazione delle risorse a disposizione e della loro distribuzione non può prescindere dalla capacità progettuale e attrattiva dei vari gruppi di ricerca. A questo fine, dovranno essere messe in atto tutte le garanzie necessarie a tutelare l'Ateneo sull'impegno finanziario che dovrà assumersi per il progetto, anche in funzione di una più generale programmazione del piano edilizio di Ateneo, che consideri in via prioritaria il destino delle aree di Città Studi. Gli Organi di governo e l'amministrazione, in sinergia con le strutture politiche e sociali del territorio (in primo luogo Comune e Regione), e con gli altri Atenei pubblici cittadini, oltre che con operatori pubblici e privati, dovranno elaborare, nel rispetto delle esigenze collettive e dei vari gruppi di ricerca, un progetto per la gestione, l'uso e il recupero degli spazi per la didattica e la ricerca (aule, biblioteche, laboratori, studi docenti, sale studio) che si libereranno a Città Studi a seguito dell'attuazione del progetto MIND.

In conclusione, il presente documento programmatico rappresenta l'idea sintetica di un modello di sviluppo, che deve essere posto al centro di un dialogo condiviso con tutte le strutture scientifiche, didattiche e amministrative dell'Ateneo al fine di una migliore elaborazione del Piano Strategico. Tale documento sarà integrato da specifiche linee di indirizzo curate dai Prorettori, ciascuno per la sua area di competenza.

Elio Franzini

Università degli Studi, Milano 26 febbraio 2019