



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

ELIO FRANZINI



**Candidato alla carica di Rettore
dell'Università degli Studi di Milano**

2018-2024

elio.franzini@unimi.it

www.eliofranzini.it

LINEE PER UN PROGRAMMA

Indice

1. Un programma condiviso	2
2. Problemi aperti	2
3. Aree di intervento.....	4
a. Ricerca, didattica, terza missione	4
b. Dipartimenti.....	6
c. Organizzazione di Ateneo.....	6
d. Politiche per i giovani.....	8
e. Misure per la competitività e la valutazione	9
4. Alcune priorità	10
5. Statale a Expo, ma non solo	11
6. Per concludere.....	12

1. UN PROGRAMMA CONDIVISO

Queste linee programmatiche sono state scritte nella convinzione che il ruolo del rettore non sia da enfatizzare, neppure in una campagna elettorale. Il rettore è un docente chiamato a rispettare l'art. 25 del nostro Statuto: egli svolge "funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche, ed è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito".

In questa prospettiva si devono evidenziare le finalità primarie dell'Università: formazione delle nuove generazioni, trasferimento di conoscenze, produzione di ricerche al servizio di cittadini e società, uso pubblico della ragione come metodo per progredire.

È l'Università nel suo complesso, e non il rettore, lo strumento preposto a questi fondamentali compiti. La mia candidatura nasce pertanto dalla volontà di ricalibrare il profilo di questa carica istituzionale mediante la costruzione di una squadra di governo che sappia elaborare, sulla base del dialogo con gli Organi di governo e i Dipartimenti, **una strategia condivisa**. Per gestire e migliorare il nostro Ateneo bisogna avere un **metodo chiaro e obiettivi precisi**. Ma soprattutto bisogna dividerli rendendoli patrimonio e obiettivo comuni, primi elementi di un Piano Strategico che è dovere specifico di un rettore elaborare all'avvio del suo mandato.

Pur attribuendo la necessaria funzione decisionale a chi deve normativamente svolgerla, ritengo infatti che soltanto chiamando tutti a condividere responsabilità che sono collettive si possa costruire un clima di serena e normale dialettica che preceda e accompagni i processi decisionali a tutti i livelli.

2. PROBLEMI APERTI

In questi ultimi anni la nostra Università ha molto modificato la sua immagine pubblica, aprendosi alla Città e al territorio, con ricadute importanti in vari ambiti. Sul fronte interno, tuttavia, si evidenziano oggi diverse criticità. La questione Expo, di cui si parlerà in chiusura, non è, a differenza di quanto molti hanno creduto, l'unico nodo da sciogliere. I problemi sono anche altri, forse persino più urgenti, e vanno inseriti nel quadro di un'Università che vive un momento di demotivazione e confusione, dal quale è necessario uscire prima possibile.

Tra i problemi oggi maggiormente avvertiti dalla comunità accademica vorrei citarne tre:

a. la mancanza di fluidità e condivisione in molti processi decisionali, prodotta da uno scollamento evidente tra il centro e le strutture di base

b. il tema dei fondi complessivi per la ricerca scientifica

c. la questione "accademica" e "sociale" della Sanità

Ciascuno implica questioni di metodo e qualche riflessione più generale:

a. Negli ultimi anni si è prodotto **un evidente scollamento tra Dipartimenti e Amministrazione centrale**, che ha fortemente deteriorato le relazioni all'interno dell'Ateneo, spesso rendendo inefficaci i singoli provvedimenti o un intero iter decisionale. La legge 240 riconosce nei Dipartimenti l'asse portante dell'Università. È necessario e non più procrastinabile un deciso cambio di rotta anche all'interno del nostro Ateneo: **i Dipartimenti devono essere messi in grado di esercitare in pieno la loro funzione di "strutture organizzative di base dell'Ateneo"**, come recita l'art. 36 dello Statuto. Da tale scollamento, ad esempio, dipende l'attuale gestione poco trasparente e poco efficiente della dote di punti organico, che non vengono attribuiti direttamente ai Dipartimenti, ma sono assegnati dal CdA sotto forma di "posizioni", con criteri non sempre perspicui e non sempre in linea con le

indicazioni degli stessi Dipartimenti. Come si specificherà più avanti, questo meccanismo impedisce lo sviluppo di una fattiva programmazione dei Dipartimenti sulla base dell'individuazione di bisogni specifici e di precisi obiettivi scientifici e didattici. Un altro esempio è il modo in cui recentemente è stato gestito il tentativo di introdurre il numero programmato nei corsi di laurea di Studi Umanistici, in assenza delle delibere dei Dipartimenti di riferimento. Al contrario, l'armonizzazione tra le normative nazionali e le esigenze locali deve essere perseguita attraverso un costante dialogo con i Dipartimenti, le Strutture di raccordo e le componenti studentesche. Concausa di questa discrasia tra il centro e le strutture di base è peraltro anche la paralisi istituzionale, cui occorre porre rimedio con decisione. **Si devono approvare con celerità vari regolamenti** (a cominciare dal regolamento didattico), **dotando l'Ateneo di una chiara, affidabile e completa impalcatura normativa** senza la quale non solo non può esserci piena trasparenza e legalità dei processi istituzionali, ma neppure una condivisa sinergia tra tutti gli attori istituzionali in gioco.

b. La situazione del bilancio preventivo 2018 è inquietante. La sua lettura (e la perdurante assenza di uno stato patrimoniale di Unimi, documento obbligatorio per le nuove regole di costruzione del bilancio) desta viva preoccupazione: non solo induce a non iniziare a cuor leggero pericolose operazioni di spesa e indebitamento, ma genera anche perplessità sul modello di sviluppo che si è fin qui seguito. All'interno del bilancio emerge, senza che compaiano nuovi elementi progettuali, una **forte riduzione effettiva delle spese di ricerca**, in particolare di quelle riservate ai Dipartimenti, agli assegni di ricerca e ai RTD/A. Proprio **il tema dei fondi complessivi per la ricerca scientifica** – che è una delle tre essenziali "missioni" dell'Università – **va affrontato progettando la destinazione, almeno su base triennale, delle risorse, in tutte le loro articolazioni (assegni, RTD/A, Piano di sostegno alla Ricerca)**. Senza un progetto complessivo (che si riferisca anche alla gestione dei fondi per la didattica) e con minori risorse si potrà solo improvvisare e sarà poco utile cambiare algoritmi in assenza di obiettivi precisi.

c. Il rapporto fra pubblico e privato nella gestione sociale della **Sanità** da parte di un grande Ateneo deve essere equilibrato, mettendo al centro gli obiettivi della formazione degli operatori in ambito sanitario e della qualità nella ricerca in ambito medico. Per gli aspetti più propriamente legati all'assistenza è necessaria, per le istituzioni con finalità formative, una stretta collaborazione fra l'Ateneo e gli organi regionali che ne hanno competenza. La questione della Sanità va pertanto affidata a chi, operando al suo interno, è in grado di elaborare un modello virtuoso per gestire il rapporto tra Dipartimenti medico-sanitari e strutture ospedaliere. In questo quadro, il ruolo del Comitato di Direzione, organo di collegamento fra i Dipartimenti medico-sanitari, i singoli settori scientifico-disciplinari e gli organi centrali dell'Ateneo, diventa strategico ai fini di un reclutamento condiviso, coordinato ed equilibrato tra i settori, nella certezza che solo competenze specifiche, interne all'area medico-sanitaria, potranno portare a soluzioni e a "politiche" di effettivo miglioramento.

3. AREE DI INTERVENTO

Se risultano evidenti le criticità attuali del nostro Ateneo, è però necessario definire alcune aree di intervento in relazione alle quali costruire un chiaro e condiviso programma di candidatura.

a. Ricerca, didattica, terza missione.

- ✓ **Il tema della ricerca va sviluppato su molteplici piani. Un progetto pluriennale di sostegno è una priorità assoluta**, da realizzare ponendosi obiettivi chiari e raggiungibili. Vanno rafforzate in primo luogo le strutture di supporto centrale per incentivare la competitività in Europa, anche riprendendo l'idea di un repertorio e un'anagrafe della ricerca di Ateneo, che metta in collegamento tra loro aree diverse, creando possibili reti interdisciplinari di reciproca utilità, come per esempio nell'area dei beni culturali, dove sono possibili molteplici sinergie. La presenza di Unimi ai tavoli programmatici internazionali e nei centri decisionali europei, anche attraverso consulenze esterne, deve essere costante e organizzata. Va inoltre potenziato il supporto alle medie e grandi infrastrutture di Ricerca. Va accelerato il piano di ristrutturazione degli stabulari, ancora non utilizzabili da vari Dipartimenti. Va ipotizzata una forte presenza a Città Studi di un supporto amministrativo alla ricerca. A fianco delle azioni centralizzate, va incrementata la localizzazione dipartimentale di "uffici ricerca", assicurando in tal modo un maggior sostegno periferico alla elaborazione di strategie che rispettino le differenti specificità con cui la ricerca si organizza. I Dipartimenti devono munirsi di piani triennali di ricerca, nel quadro di un progetto d'ateneo insieme elaborato e condiviso, in modo da evitare una frammentazione delle prospettive generali della ricerca. Va infine facilitata sul piano amministrativo la gestione e la rendicontazione dei finanziamenti ottenuti.
- ✓ **La ricerca di base**, che incarna la prima missione dell'Università e **il suo scopo culturale e sociale**, è, nella sua varietà tematica e metodologica, **l'obiettivo comune di noi tutti**, il motivo per cui lavoriamo: va decisamente potenziata, con la costante attribuzione di risorse ed energie, senza mai ammettere "tagli" di bilancio o disattenzioni organizzative. La centralità della ricerca di base e del suo finanziamento non deve peraltro diminuire l'attenzione nei confronti della **ricerca finalizzata all'applicazione** quale capacità di attrarre fondi di ricerca dall'esterno attraverso contratti e collaborazioni con il mondo dell'impresa e gli enti pubblici e privati. Per potenziare l'impatto di tale ricerca sul tessuto economico-sociale va attivata in particolare una radicale semplificazione della normativa interna. Va ribadito il ruolo centrale della **"research integrity"**, che va promossa e gestita a tutti i livelli per garantire la credibilità e l'autorevolezza della ricerca che si svolge in Università.
- ✓ Una ricerca costante e ben finanziata è la migliore garanzia per una **didattica di qualità**. La gestione della didattica, ferma restando l'autonomia dipartimentale, va razionalizzata anche in relazione all'erogazione delle risorse e alle sinergie organizzative tra Dipartimenti e Strutture di raccordo. Le **dimensioni innovative per la didattica** vanno studiate, concepite e soprattutto programmate non imponendo modelli, ma tenendo conto della diversità e delle finalità specifiche di ciascun corso di studio. Non esistono "ricette" univoche per situazioni di fatto molto diversificate sia sul piano organizzativo sia su quello valutativo. È inoltre necessario ipotizzare nuovi percorsi didattici, attivando, ove possibile, anche con l'ausilio di fondi europei, corsi di studio rinnovati, che tengano conto sia dei mutamenti degli orizzonti scientifici di alcune aree sia di alcune ipotesi di didattica trasversale sia, infine, delle necessarie aperture internazionali (pur nei limiti imposti dalla legge ai corsi in lingua straniera). La formazione, in tutti i suoi livelli didattici, e in tutte le sue aree, è una delle principali sfide per il Sistema Universitario, un vero e proprio "detonatore di cambiamento".

- ✓ **L'efficienza e gli esiti della didattica** sono essenziali per il finanziamento di un Ateneo nel Fondo di finanziamento ordinario da parte dello Stato. Ma soprattutto va ricordato che la formazione delle nuove generazioni è una missione essenziale per l'Università e per la funzione che riveste nel "sistema-Paese". A questo fine, sono obiettivi prioritari l'orientamento in entrata, anche delle future matricole, in sinergia con gli istituti di formazione secondaria superiore, in vista di un accesso meditato e consapevole all'Università e l'individuazione e la rimozione delle criticità che rallentano la progressione degli studenti in difficoltà, conducendoli a un abbandono che deve essere il più possibile combattuto elaborando piani per il "recupero dei crediti". Vanno potenziate le attività complessive di orientamento e i servizi a favore degli studenti (così come del Personale) diversamente abili. Il portale Web di Ateneo deve adeguarsi ai più moderni standard di presentazione chiara e facilmente consultabile dell'offerta formativa, almeno in una versione bilingue Italiana e inglese, al fine di un'effettiva attenzione alla internazionalizzazione. Tramite il COSP e il CTU (che svolgono una funzione essenziale per la didattica in Ateneo: funzione senza dubbio da valorizzare maggiormente) e in collaborazione con le associazioni studentesche, va operata anche una riflessione sulle modalità non convenzionali di erogazione dell'offerta formativa, come la didattica on line, il MOOC (corsi on line aperti su larga scala) o classi con tecnologia digitale. Si tratta di modi di organizzazione della didattica particolarmente importanti per corsi di laurea che tengano conto di rinnovati contesti scientifici (come i Big Data). Il Servizio Linguistico di Ateneo (SLAM), una struttura nuova dalle grandi potenzialità, va regolamentato e le sue funzioni devono essere implementate al servizio della formazione e della didattica dell'intero Ateneo, in dialogo con i Dipartimenti e con le Facoltà. Allo stesso modo deve essere proseguito e potenziato il lavoro del COFI per la formazione degli insegnanti, ipotizzando anche la creazione di un Centro multidisciplinare di promozione e sviluppo della didattica postlaurea.
- ✓ In questo contesto vanno inquadrare e sviluppate le iniziative connesse al **diritto allo studio**, troppo spesso dimenticate anche in un quadro nazionale, nel quale dunque far sentire la propria voce. In primo luogo va risolta la questione della contribuzione studentesca, considerando anche che Unimi si è trovata, su questo argomento, ai limiti del dettato di legge, con grave rischio per il suo bilancio. Il problema va affrontato in tutte le sue complesse criticità in costante collaborazione con i rappresentanti degli studenti. Vanno ugualmente progettate iniziative per agevolazioni sulle residenze e sugli alloggi. Vanno adeguatamente pubblicizzate tutte le iniziative connesse al diritto allo studio, a partire dai sussidi e dalle misure in grado di favorire la prosecuzione degli studi da parte di studenti meno abbienti. Dal momento che il tema presenta una serie di problemi ad ampio spettro, la **Conferenza degli Studenti** deve essere un organo di imprescindibile riferimento per la gestione delle questioni inerenti al diritto allo studio, essenziali per un'università capace di unire l'innovatività alla consapevolezza delle problematiche sociali in cui il suo lavoro si inserisce.
- ✓ Vanno favoriti percorsi universitari sia per studenti italiani interessati alla **cooperazione** sia per studenti di paesi in via di sviluppo in modo da rendere possibili ricerche congiunte, trasferimento tecnologico e sostegno tecnico-scientifico alla realizzazione di progetti dei paesi in via di sviluppo. La "diplomazia della scienza e della conoscenza" è una delle strade essenziali per costruire, insieme a un grande capitale umano, nuove relazioni tra i paesi.
- ✓ Ricerca e didattica devono contribuire alla **terza missione** dell'Università, cioè alla sua **finalità di promozione culturale nel territorio** quale produttore di idee, innovazione e sinergie sul piano formativo e scientifico. Valorizzare il senso pubblico della ricerca, costruire nuovi profili professionali, incrementare i corsi di specializzazione, intensificare la presenza culturale nella

Città e nella Regione, coordinare le relazioni operative con importanti strutture territoriali (Assolombarda, ATS, Comune, Regione, Servizi), aprirsi alle associazioni di pazienti e alle Onlus territoriali significa sottolineare la funzione sociale dell'Università, il suo scopo di disseminazione del sapere. In questo senso anche la dimensione "multisito" della nostra Università va vista in una chiave positiva e strategica. Dalle sedi di via Festa del Perdono e di Città Studi sino alle sedi extraurbane sono tutte da considerarsi come "hotspot" di Unimi presenti sul territorio, per sottolineare che l'università deve essere un punto di riferimento sociale e civile. Proprio in quest'ottica il completamento di strutture di avanguardia, come il **Polo veterinario di Lodi**, non deve escludere a priori connessioni con il tessuto universitario milanese e la stessa cittadinanza, che usufruiscono anche dei suoi servizi.

b. Dipartimenti

- ✓ Ai Dipartimenti deve essere attribuita **una maggiore autonomia decisionale** sul piano dell'organizzazione della ricerca e un ruolo più rilevante **nella gestione complessiva dell'Ateneo**, a iniziare dalla elaborazione delle regole per il bilancio.
- ✓ Occorre gestire **i numerosi punti organico** in dote all'Ateneo **in modo sia celere sia trasparente**, all'interno di una strategia di programmazione che calibri con attenzione il rapporto tra interni ed esterni; una strategia che deve vedere ancora in primo piano le esigenze dei Dipartimenti e la molteplicità dei loro obiettivi. Devono essere chiari e stabili i criteri in base ai quali vengono assegnati i punti organico, tenendo conto di ricerca e didattica e delle relazioni scientifico-didattiche interdipartimentali.
- ✓ I Dipartimenti devono **gestire direttamente e in autonomia i punti organico loro assegnati**, nel rispetto dello Statuto e della legge. In sintesi, si propone un iter così articolato: il CDA assegna i punti organico (non le "posizioni"!) ai Dipartimenti, adottando criteri e parametri trasparenti e oggettivi; in base a tale assegnazione, i Dipartimenti programmano in relazione alle proprie esigenze scientifiche e didattiche. La programmazione viene poi esaminata dal CDA, che valuta, sempre in connessione con i Dipartimenti, come armonizzarla alle politiche dell'Ateneo in rapporto ai vincoli normativi, verificando la coerenza e la scelta delle posizioni nel quadro complessivo della programmazione e delle sue strategie. In questo modo è anche possibile instaurare e incentivare uno scambio costante tra Organi di Governo e Dipartimenti per elaborare un progetto di sviluppo che tenga conto sia degli interessi generali dell'Ateneo sia delle specifiche situazioni locali. Per rendere più responsabili le scelte dipartimentali va elaborato un chiaro e robusto sistema di valutazione *ex post*, da applicare sistematicamente a ogni successiva assegnazione di punti organico ai Dipartimenti. Non va infine dimenticato che, in particolare in alcune aree (Medicina in primo luogo, ma non soltanto), e comunque dove i Dipartimenti non sono "tematici", o dove i medesimi settori disciplinari afferiscono a diversi Dipartimenti, è necessario che la programmazione sia coordinata attraverso i Comitati di Direzione. Su un tema generale per lo sviluppo dell'Ateneo, bisogna operare in un quadro di armonizzazione ed equilibrio delle istanze sia sul piano istituzionale sia su quello delle esigenze scientifiche e didattiche.

c. Organizzazione di Ateneo

- ✓ Si deve attuare una **semplificazione** di tutte le procedure amministrative a tutti i livelli e introdurre criteri di elasticità (pur nel rispetto delle norme vigenti), in modo che ogni azione avvenga nel modo più efficiente possibile, in primo luogo tramite una maggiore comunicazione tra i diversi "attori" del processo, con un chiaro modello di rapporto tra

accentramento e decentramento della gestione. Funzionale a tale scopo è un adeguato investimento nelle più moderne tecnologie di gestione documentale, che consentano di accedere facilmente e rapidamente alle informazioni necessarie.

- ✓ È necessaria una **revisione dello Statuto**, a partire dalla **composizione del CDA**, che deve limitare la presenza di esterni, rivelatasi non sempre efficace, e prevedere un sistema di scelta elettiva diretta dei consiglieri interni. È necessario creare una forma di regolare contatto fra Organi di Ateneo (CdA, Senato Accademico) e Direttori per una più efficiente e chiara trasmissione delle informazioni e condivisione delle strategie. Va istituito un **Collegio dei Direttori di Dipartimento** quale organo consultivo per Senato e CDA, in modo da coinvolgere direttamente tutti i Direttori, e non solo quelli presenti in Senato, nei problemi gestionali dell'Ateneo. La questione della **numerosità massima dei Dipartimenti** può tornare a essere oggetto di confronto e di riflessione ponderata. La revisione, pur operata nell'ultimo anno, non è probabilmente sufficiente per rispondere alle varie richieste che provengono dall'Ateneo.
- ✓ Il funzionamento degli Organi deve seguire regole trasparenti e condivise: **i verbali vanno resi noti all'intero Ateneo nei tempi più rapidi possibili**, ma soprattutto vanno rese accessibili con adeguato anticipo le informazioni sulle quali gli organi stessi devono decidere. Al **Senato Accademico** va attribuita la funzione essenziale prevista dallo Statuto quale Organo rappresentativo fondamentale per l'indirizzo e l'organizzazione della ricerca e della didattica in Ateneo.
- ✓ **La questione degli spazi per la didattica e la ricerca**, in particolare delle **biblioteche**, va affrontata in modo radicale, riconoscendo la loro centralità per la ricerca e assicurando loro una stabilità organizzativa e gestionale. C'è da domandarsi se a Expo vi sarà spazio per lo straordinario patrimonio librario ora a Città Studi. Va considerato se davvero, per la funzionalità e gli interessi della ricerca, sia valida la riprogettazione della Biblioteca di Giurisprudenza. Va prontamente realizzato il progetto per ristrutturare via Mercalli (bloccato nel 2012) sia per acquisire nuovi spazi, sia per risparmiare l'oneroso affitto del Palazzo Greppi di via sant'Antonio. Non è infine possibile continuare a lasciar vivere gli studenti, a Città Studi come in sede, nei cortili, senza adeguati **luoghi per lo studio e la socializzazione**. Per gli studenti l'Università è certo un luogo di formazione, ma è anche un fondamentale spazio di vita. A questo fine va ripresa e sviluppata in tutti i luoghi dell'Ateneo l'idea di costruire un **Campus sostenibile** attraverso le opportune iniziative per la qualità della vita e la sostenibilità ambientale.
- ✓ Va ripensata la gestione del **trasferimento tecnologico**: la liquidazione affrettata di UniMitt a favore della Fondazione Filarete non ha portato alcun beneficio nella gestione del conto terzi e dei brevetti. I modelli virtuosi di altre Università simili alla nostra devono essere tenuti in considerazione. Su un tema così cruciale va eliminata ogni confusione, eventualmente anche restaurando e potenziando competenze messe da parte. Va di conseguenza pensato un preciso e coerente quadro normativo, che consenta di gestire in modo efficace il "parco brevetti", di incrementare le politiche brevettuali e di costruire o consolidare i rapporti con gli attori esterni all'Università, mettendo in atto gli obiettivi che UniMitt si era già data nel 2014. Vanno perseguiti e creati effettivi e stabili legami di collaborazione con quelle realtà territoriali che possono rendere l'Università un interlocutore essenziale per il trasferimento della conoscenza e la costruzione di iniziative di trasferimento tecnologico.
- ✓ È necessario un **rapporto stretto con il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario** e con la RSU (Rappresentanze Sindacali Unitarie) e le Organizzazioni Sindacali per la gestione dei processi di miglioramento organizzativo. Questo miglioramento, spesso evocato, non si è

mai pienamente realizzato e risulta dunque un auspicio nebuloso per tutte le componenti dell'Ateneo. Non può dunque presentarsi come generiche linee da seguire ma va affrontato e ripensato in sintonia con le rappresentanze del Personale. Un confronto consultivo dovrebbe realizzarsi anche su temi quali interventi legati all'edilizia e al risparmio energetico. L'Università non è soltanto un luogo dove operano i docenti e gli studenti: è il risultato di un lavoro comune, in cui è necessario porre obiettivi condivisi, quegli stessi che quotidianamente ciascuno di noi vive con il Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, nella consapevolezza precisa che il loro lavoro è essenziale per una crescita comune. **La valorizzazione, su vari piani, di queste competenze è un obiettivo imprescindibile**, così come il consolidamento e l'incremento di attività formative e di aggiornamento, nonché dei servizi per il Personale in termini di welfare. Nei limiti imposti dalla normativa, dovrà essere garantito un adeguato livello salariale a una platea che rappresenta quasi la metà del personale strutturato dell'Ateneo, così come un adeguato ricambio generazionale tramite assunzioni, stabilizzazioni e mobilità.

- ✓ Va infine ribadito che **l'azione contro ogni tipo di discriminazione** deve rientrare a pieno titolo nel governo e nell'organizzazione dell'Università: le **Pari Opportunità** e tutti i temi connessi all'equilibrio di genere sono una ricchezza imprescindibile per un Ateneo e il suo futuro, che deve sempre lanciare su questo tema metodologie e politiche innovative.

d. Politiche per i giovani

- ✓ Le risorse per implementare la presenza di giovani in Ateneo sono una priorità decisiva. **Va reso lineare il percorso dell'immissione in ruolo fino alla posizione di PA**, evitando temporanee interruzioni di carriera nei passaggi, con ripercussioni negative sia sul piano personale sia su quello generale dell'erogazione della didattica e della partecipazione alla ricerca. La programmazione di RTD/A, in primo luogo, non può essere pensata se non si comprendono con chiarezza le "regole del gioco", ovvero le regole del passaggio a RTD/B. E la programmazione di RTD/B, in termini di fondi e prospettive, deve essere su base triennale. Allo stesso modo, si deve programmare, sempre su base almeno triennale, la gestione di assegni di ricerca e RTD/A, eliminando le confusioni che si sono verificate nell'ultimo biennio.
- ✓ Va elaborata una strategia anche in relazione ai **dottorati di ricerca**, che sono un asse portante per la formazione della ricerca, uno dei punti essenziali da cui il "sistema Università" può ripartire, rappresentando un polo di attrazione per giovani talenti. Il loro riordino, malgrado l'impegno dei colleghi, è stato guidato con volontà impositive non sempre comprensibili. Il dottorato di ricerca, nella sua varietà disciplinare, deve dar luogo, tramite il Coordinamento Dottorale, costituito dai coordinatori dei dottorati, all'elaborazione di proposte e strategie scientifiche e didattiche, in grado di valorizzare il dottorato nelle sue dimensioni nazionali e, in particolare, internazionali, incentivando la mobilità dei dottorandi, ipotizzando percorsi di dottorato industriale e cercando di costituire un maggior numero di "dottorati innovativi". Gli indispensabili criteri qualitativi dei colleghi docenti devono essere scelti tenendo conto dei dati a disposizione, della specificità dei dottorati e della normativa nazionale. Seguendo modelli internazionali e di grande atenei italiani, va regolamentata la possibilità di affidare anche a docenti esterni al collegio la funzione di tutor di dottorandi. È opportuno non solo riorganizzare il processo amministrativo che presiede alla formazione dottorale, ma anche pensare a un più preciso inserimento del Coordinamento medesimo nel sistema di governo dell'Università. Il dottorato di ricerca richiede una progettualità nuova, che prenda avvio dalle diverse esigenze delle varie aree scientifiche, che in alcuni casi richiedono la costruzione di consorzi dottorali interuniversitari.

e. Misure per la competitività e la valutazione

- ✓ Va posto come prioritario il **posizionamento dell'Ateneo a livello europeo e internazionale**, sia sul piano scientifico sia su quello didattico. Gli indicatori di internazionalizzazione, nonostante la sensazione di una generale e positiva razionalizzazione delle azioni, vedono la nostra Università in posizione non certo ottimale. Va elaborato, nel nuovo Piano strategico, in sinergia con tutti i Dipartimenti, un progetto scientifico di Ateneo, un piano di sviluppo in grado di migliorare il posizionamento di Unimi sul piano nazionale e internazionale. A questo fine va incrementato il dialogo con le Università della LERU, cercando di importare modelli virtuosi adattabili alla nostra tradizione e al nostro impianto. Bisogna inoltre fare “massa critica” con le altre Università italiane perché le specificità del nostro sistema di istruzione vengano riconosciute dai produttori di ranking internazionali, che spesso colgono in modo distorto la multidimensionalità delle nostre istituzioni. Va inoltre sviluppata una politica di interazione e collaborazione con i poli scientifico-tecnologici stranieri (Usa, Singapore, Cina, Giappone) e la presenza di Unimi presso le sedi comunitarie.
- ✓ Si deve introdurre un **sistema di criteri e di buone prassi per la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia delle strutture scientifiche, didattiche e amministrative**. Si tratta di un elemento finora quasi assente, che ha tolto forza a ogni tentativo di costruire un modello premiale di assegnazione delle risorse non solo ai Dipartimenti, ma anche alle divisioni. Rimane ancora molto da fare nella definizione dei parametri condivisi per la Valutazione della didattica. In questo contesto, organi statutari come il **Nucleo di Valutazione** e il **Presidio di qualità** devono assumere un ruolo di importante interfaccia tra i diversi livelli di Valutazione (locale e nazionale) e le esigenze dipartimentali. Entrambi, pur nel rispetto dei loro ruoli, devono operare in modo organico al fine di istituire un condiviso ed equilibrato percorso di Valutazione e consolidare il Sistema di qualità per didattica e ricerca. Va ricordato che nel 2019 vi sarà la visita di Anvur per l'accREDITamento: ma il tema della qualità deve diventare un problema centrale e condiviso al di là del mero adempimento burocratico delle “ispezioni”. Un riequilibrio delle funzionalità di queste importanti strutture valorizzerebbe anche l'attività e il ruolo di altri organi che, come l'**Osservatorio della ricerca**, non devono porsi solo come momento consultivo, ma trasformarsi in un laboratorio a respiro europeo sulla tematica della valutazione della ricerca.
- ✓ Va inoltre potenziato il **supporto tecnico-amministrativo ai Dipartimenti e ai Collegi didattici** in occasione delle scadenze valutative, di qualunque genere (interne ed esterne, ricerca e didattica): soltanto così si potrà alimentare dal basso la crescita di una vera e consapevole **cultura della valutazione**, che non resti soltanto una sterile forma retorica ma sia incentivo di trasformazione del sistema a partire dalle strutture di base. Una politica della qualità e una cultura della valutazione corrette ed efficaci possono iniziare solo come autovalutazione.
- ✓ Bisogna approfondire la questione dell'**Open Access**: essa è diventata un punto prioritario nelle politiche della Commissione Europea e della LERU per favorire la disseminazione del sapere scientifico. Il progetto riviste UNIMI (OJS) si è consolidato negli anni e la piattaforma può oggi contare su un patrimonio invidiabile, unico nel panorama nazionale. Per una corretta disseminazione tale spazio virtuale deve essere valorizzato e sistematizzato, potenziando le strutture di raccordo con le singole redazioni, indispensabili per garantire una veste grafica adeguata, aggiornata e agilmente fruibile.
- ✓ **La nostra Università deve avere un ruolo nazionale di indirizzo nelle politiche della ricerca, della didattica e della valutazione**. Un modo sicuro per avere sempre torto è quello di essere spesso stati assenti nei luoghi istituzionali in cui si determina lo sviluppo dell'Università italiana. Va di conseguenza incrementata la partecipazione attiva dell'Ateneo nella Crui e negli

altri organi di supporto amministrativo centrale, riportando e discutendo all'interno dell'Ateneo quanto concordato nelle sedi nazionali. Al tempo stesso, è necessario far sentire la voce di un Ateneo importante e prestigioso come il nostro, al fine di ottenere una semplificazione degli adempimenti burocratici ridondanti spesso richiesti dalla gestione centrale dell'Università e della valutazione.

4. ALCUNE PRIORITA'

Definite le principali aree di intervento e gli obiettivi per ciascuna, vorrei indicare, in estrema sintesi, alcune **priorità trasversali**:

- **sperimentare modelli innovativi** per risolvere la continua e incoerente oscillazione tra accentramento e decentramento, che non aiuta lo sviluppo dell'intero Ateneo;
- **rilanciare la ricerca sul piano economico, operativo e progettuale** ponendo i Dipartimenti al centro di un processo di rinnovamento;
- nella "prima" come nella "seconda missione" dell'Università – ricerca e didattica – **gestire non solo le aree di eccellenza**, ma anche quelle che si ritengono "minori" e meno competitive: per lo sviluppo dell'Ateneo non è mai vantaggioso tagliare i presunti "rami secchi", spesso essenziali per garantire una crescita armonica e strutturata. Ciò può avvenire analizzando le singole situazioni e intervenendo in modo mirato a seconda dei contesti. Sono stati recentemente premiati nella nostra Università otto Dipartimenti di eccellenza: un risultato "medio" (Bologna ne ha avuti 14, Padova 12, Torino 11, Milano-Bicocca 8) che senza dubbio ha riconosciuto il merito. **Tuttavia, sul modello di quanto stanno preparando altri Atenei, in modo da offrire pari opportunità di crescita a tutte le strutture, e senza ricorrere ad alcun provvedimento "a pioggia", si deve immediatamente pensare a un bando di riequilibrio che, sulla base di specifici progetti e dati qualitativi pregressi, possa favorire con opportune risorse la crescita e lo sviluppo scientifico anche di altri Dipartimenti, favorendo in tal modo un miglioramento generale dell'Ateneo;**
- **intendere con intelligenza analitica e critica la massa sempre crescente di dati a nostra disposizione su ricerca, didattica, terza missione** e potenziare le strutture di servizio per la loro acquisizione, interpretazione e divulgazione. Senza questa intelligenza analitica, applicata al contesto locale specifico, si creano, con uguale effetto negativo, o circoli viziosi o viceversa pericolosi scollamenti rispetto alla realtà nazionale. La capacità di gestire, organizzare e utilizzare i dati circa la nostra attività interna e le nostre prestazioni all'esterno può permettere di acquisire una maggiore competitività in tutte e tre le missioni e risultare essenziale anche per il trasferimento tecnologico. Questa necessità – come peraltro altre esigenze in precedenza sottolineate – implica un significativo investimento (in termini strutturali, ma soprattutto in termini organizzativi e di personale, in linea con quanto fatto da altri grandi atenei, italiani e non) nell'infrastruttura informatica di Ateneo, da considerarsi non semplicemente come una dotazione necessaria, bensì come una risorsa per supportare i processi decisionali, collaborativi e comunicativi;
- **affrontare, sul piano dell'organizzazione della didattica e della politica della ricerca, i problemi connessi sia a una sempre più pericolosa erosione dei fondi per la ricerca, sia a una stasi del corpo docente.** Non bisogna dimenticare che nella nostra Università esistono tra i ricercatori e i docenti di seconda fascia un gran numero di eccellenze sul piano della ricerca e della didattica che vanno valorizzate all'interno di un uso ragionevole dell'ampia dote

di punti organico di Unimi. **L'assorbimento degli abilitati di prima e seconda fascia di qualità è garanzia, e non intralcio, per l'ingresso e l'avanzamento dei più giovani, cioè dei ricercatori a tempo determinato.** Occorre quindi evitare che si creino inutili competizioni tra il percorso degli RTD e quello dei RU (che peraltro si pongono su canali del tutto diversi sia sul piano normativo sia su quello dei punti organico). Inoltre l'obiettivo minimale di valorizzare le risorse interne non deve diminuire l'attenzione per perseguire e incoraggiare l'acquisizione di nuovi ricercatori di valore, capaci di portare, dall'Italia e dall'estero, esperienze innovative.

5. STATALE A EXPO, MA NON SOLO

La questione del trasferimento a Expo, sancito dalle recenti decisioni degli Organi di governo dell'Ateneo, non deve far dimenticare la situazione di Città Studi, dove rimarranno diversi "presidi" di Unimi. **Pertanto, la manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici che saranno "abitati" ancora a lungo e, alcuni, in modo permanente, non può essere in alcun modo dimenticata.** Non solo: l'intero Ateneo ha necessità di interventi edilizi e strutturali, che amplino i luoghi per gli studenti, la didattica, la ricerca, le biblioteche. **Il trasferimento a Expo non è la magica risoluzione di tutti i problemi di Unimi.**

Senza dubbio, ferme restando le ampie perplessità sui modi con cui è stato concepito e sviluppato il progetto, la decisione degli Organi va rispettata e attuata. La delibera del Senato impone peraltro che il trasferimento avvenga con una "sostanziale neutralità sul bilancio universitario", garantendo "la sostenibilità dell'intervento". Prendendo avvio da tale presupposto, la questione va esaminata in tutte le sue complesse articolazioni, non cessando di analizzare e controllare gli impegni finanziari e progettuali da assumere. Come sappiamo, i dati attualmente a nostra disposizione sui "conti" del trasferimento sono ancora molto provvisori e non permettono cadute di attenzione. Per questi motivi, **il ruolo del prossimo Rettore deve essere quello di garanzia, controllo e monitoraggio, con trasparenza e competenza, di un progetto che per portata, impatto e ricadute non può ridursi a una semplice e rischiosa operazione edilizia.**

Sappiamo che nell'area assegnata all'Università si trasferirebbero Chimica, Fisica, Bioscienze, due Dipartimenti di Agraria, Scienze e politiche ambientali, Farmacologia, Scienze Farmaceutiche, Biometra, Informatica, Matematica, Scienze della Terra, cui si aggiungerebbero altre aree di base di Medicina. Si tratterebbe di più di 900 docenti, di altri 900 tra assegnisti, dottorandi e docenti a contratto e di almeno 700 unità di personale tecnico-amministrativo. Si prevedono poi almeno 18.000 studenti, tutti in uno spazio comunque molto inferiore a quello attuale, sia pure razionalizzato. **Nei prossimi mesi, dunque, andranno attentamente monitorati gli spazi che verranno occupati: in particolare, il problema delle aule e dei laboratori didattici non è secondario e non può emergere in ritardo.**

In sintesi: la fase di "maturazione" del progetto sarà lunga e complessa ed è dunque necessario che essa venga condotta con il dialogo e il confronto, attraverso un processo decisionale che coinvolga tutti gli "attori" (docenti, personale tecnico amministrativo e studenti), senza i contrasti, anche accesi, spesso ingiustificati, sempre radicalizzati, degli ultimi mesi. **Pertanto, il trasferimento andrà realizzato gradualmente e calibrato costantemente secondo un progetto scientifico che, per essere efficace, deve essere condiviso dalla totalità dei dipartimenti che si trasferiranno, nel pieno riconoscimento delle loro differenze. A tal fine sarà comunque necessaria una nuova riflessione congiunta con i dipartimenti, finalizzata a constatare il loro effettivo interesse a tale progetto.** Per evitare i rischi che spesso seguono un entusiasmo privo di riflessione, anche in relazione al futuro assetto dell'area di Città Studi, **sarà bene ricordare a ogni passo – e se ne dovranno compiere ancora**

molti, e sempre impegnativi - che coloro che intendono giovare a tutti non devono dimenticare nessuno: una gran parte dell'Ateneo, **quasi due terzi**, non è direttamente coinvolta e tuttavia ha diritto a progettualità e sviluppo, anche sul piano edilizio e strutturale. **Il nostro Ateneo deve crescere insieme, in una prospettiva coordinata, capace di costruire per tutti, con le risorse a propria disposizione, spazi rinnovati di studio, didattica e ricerca.**

6. PER CONCLUDERE

Chiedere la firma su alcune linee programmatiche, frutto di un primo confronto con altri colleghi, non significa che il lavoro sia concluso. Proprio perché il rettore - lo ribadisco - non è un uomo solo al comando, ma il garante di una sintesi, con le sue competenze e i limiti che da esse derivano, ciascuno di questi punti verrà approfondito "in progress" durante la campagna elettorale e messo a disposizione di chiunque alla fine risulti vincente. Sono fermamente convinto che il modello per elaborare il futuro della nostra Università - a tutti i suoi livelli, nelle sue specificità e articolazioni - non debba essere astratto o imposto dall'alto, ma vada costruito, al di là delle retoriche elettorali, **nel dialogo sereno all'interno dell'Università e tra le sue componenti**, partendo dalla loro forza ideativa, dall'orgoglio per la propria attività, dalla loro autonoma capacità di valutare l'attuale situazione, restituendo ai Dipartimenti, a tutto il Personale, a ciascuno di noi, la possibilità di incidere e di comunicare nella quotidianità del nostro lavoro.

In queste linee programmatiche si sono elencati alcuni problemi, diverse aree di intervento e specifici obiettivi, qualche priorità trasversale: non si tratta di un libro dei sogni, ma di idee **per l'avvio di un progetto comune**, che liberi il nostro Ateneo da molte pastoie interne ed esterne e da un modello di *governance* che, pur favorito, per certi aspetti, dall'attuale normativa, non si è rivelato funzionale a un effettivo sviluppo. Si tratta di ripensare criticamente il passato e il presente non per esaltare o distruggere l'uno o l'altro, bensì per inserirli in una prospettiva che tenga conto degli sguardi di tutti. È dunque importante essere espliciti sulle ragioni della mia candidatura: non ci si può presentare per un'importante carica istituzionale con un atteggiamento di rottura e di ostilità preconcepita, alla ricerca di una facile visibilità o di clamorose rivendicazioni. Al contrario, desidero facilitare **una prospettiva di sguardi plurali**, anche in virtù di un'esperienza che può aiutare a tenere un adeguato ritmo dei lavori e a raggiungere con maggiore facilità decisioni che tengano conto delle esigenze collettive.

Una gestione pacata e responsabile, con procedure certe e condivise, accompagnata da trasparenza e da una equilibrata distribuzione delle competenze, anche senza essere di rottura, è sempre un progetto innovativo, che punta al miglioramento dell'intero Ateneo, in una fertile sinergia con le realtà sociali, culturali e scientifiche del territorio.

In sintesi: la figura che qui si propone è quella di un rettore di esperienza, sostenuto da colleghi di tutte le aree, senza schieramenti e schemi ideologici, per gestire un grande e complesso Ateneo che, nella sua organicità, è costituito da differenti modi di intendere la didattica e la ricerca, e che non può, e non deve, rinunciare alla sua preziosa "diversità". Il rettore e i colleghi che con lui necessariamente collaborano nella gestione di Unimi (prorettori e delegati in numero adeguato alla complessità e alle funzionalità dell'Ateneo) non devono essere portatori di interessi particolari: in costante sinergia con gli Organi di Governo e in dialogo con i Dipartimenti essi devono raccogliere ed elaborare le esigenze di tutti sui vari temi di interesse comune, sintetizzandole in una strategia generale che possa rappresentare, nella sua complessità, il nostro Ateneo.

Bisogna uscire dalla retorica della comunicazione e cercare, con il lavoro di tutti, di indirizzare la realtà: non è un'impresa facile, né basta l'ottimismo della volontà a realizzarla. Ma l'obiettivo, da

perseguire con coerenza e decisione, è intraprendere un percorso condiviso, finalizzato a costruire un'Università che sappia accogliere, formare e valorizzare le nuove generazioni.

Su queste linee, mirando all'equilibrio tra le diverse istanze che muovono un Ateneo complesso e multidisciplinare come il nostro, ritengo di potermi impegnare.

Vi ringrazio per l'attenzione, in attesa di vostre osservazioni

Elio Franzini

Milano, Università degli Studi, 15/3/2018

Per contattarmi

Dipartimento di Filosofia "Piero Martinetti"

Via Festa del Perdono 7 - Milano

elio.franzini@unimi.it

Per approfondimenti:

www.eliofranzini.it

Nell'elaborazione di queste linee programmatiche si è tenuto conto di vari documenti, che non si sono citati per non appesantire un testo già sin troppo lungo. Se ne indicano di seguito alcuni:

UNIMI – Piano integrato della performance 2017-2019

http://www.unimi.it/cataloghi/divisione_stipendi/PIANO%20INTEGRATO%20DELLA%20PERFORMANCE%202017_19.pdf

Nucleo di valutazione – Relazione AVA 2016

http://www.unimi.it/cataloghi/nucleo_valutazione/Relazione%20AVA%202016_NUV%20Unimi.pdf

Nucleo di valutazione – Relazione AVA 2017

http://www.unimi.it/cataloghi/nucleo_valutazione/Relazione%20AVA%202017.pdf

Antonio Carrassi – La Facoltà di Medicina e Chirurgia della Statale di Milano

ANVUR - Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2016

http://www.anvur.org/attachments/article/1045/ANVUR_Rapporto_INTEGRALE_~.pdf

ALMALaurea – Condizione occupazionale dei laureati Report 2017

<http://www.almalaurea.it/informa/news/2017/11/28/laureati-e-mercato-del-lavoro-nazionale>

ALMALaurea – Profilo dei laureati Indagine 2017

<http://www.almalaurea.it/universita/profilo/profilo2016/volume>

Fondazione RES – Università in declino: un'indagine sugli atenei da Nord a Sud

http://www.resricerche.it/index.php?option=com_content&view=article&id=162&Itemid=69

The economic contribution of the LERU universities in 2016 (Biggar report)

<https://www.leru.org/publications/the-economic-contribution-of-the-leru-universities-2016>

Citizen science at universities: Trends, guidelines and recommendations

<https://www.leru.org/publications/citizen-science-at-universities-trends-guidelines-and-recommendations>

SSH and interdisciplinary research, a showcase of excellent research projects from LERU universities

<https://www.leru.org/publications/ssh-and-interdisciplinary-research-a-showcase-of-excellent-research-projects-from-leru-universities>

LERU Roadmap for Research Data

<https://www.leru.org/publications/leru-roadmap-for-research-data>

LERU statement on Open Access to Research Publications

<https://www.leru.org/publications/leru-statement-on-open-access-to-research-publications>

LAB-FAB-APP – Investing in the European future we want

http://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/other_reports_studies_and_documents/hlg_2017_report.pdf

Department for Business, Energy & Industrial Strategy (BEIS) – *International comparative performance of the UK research base – 2016*

<https://www.elsevier.com/research-intelligence/research-initiatives/beis2016>

ALLEA – The European Code of conduct for research integrity

<http://www.allea.org/wp-content/uploads/2017/03/ALLEA-European-Code-of-Conduct-for-Research-Integrity-2017-1.pdf>

CNR – Linee guida per l'integrità della ricerca

https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/doc_istituzionali/linee-guida-integrita-nella-ricerca-cnr-commissione_etica.pdf?v=1

Michelle Stack (2016), *Global University rankings and the mediatization of higher education*, Palgrave and MacMillan

Bahram Bekhradnia (2016) *International University rankings: for good or ill?* <http://www.hepi.ac.uk/2016/12/15/3734/>

CUCS (Coordinamento Universitario per la Cooperazione allo Sviluppo)

<http://cucsmilano2017.unimi.it/?p=82>

Banfi, Franzini, Galimberti, *Non separate sull'umanista. La sfida della Valutazione*, Milano, Guerini, 2014

Capano, Regini, Turri, *Salvare l'Università Italiana. Oltre i miti e i tabù*, Bologna, Il Mulino, 2017

Morcellini, Rossi, Valentini, *UNIBOOK. Per un database sull'Università*

<http://ojs.francoangeli.it/omp/index.php/oa/catalog/book/261>