



MARISA PORRINI

**Candidata alla carica di Rettore
dell'Università degli Studi di Milano
2012/13-2017/18**

PROGRAMMA

PREMESSA

Le vicende politiche ed economiche di questi ultimi tempi hanno avuto importanti ricadute sul sistema universitario e comportato gravi incertezze di ordine finanziario, e non solo. Pur considerando le difficoltà oggettive che si prospettano ed essendo consapevole degli effetti imprevedibili che potranno derivarne, ritengo indispensabile affrontare l'analisi delle priorità degli interventi da attuare con lucidità e obiettività, senza rinunciare a innovazione e cambiamento, con l'obiettivo di un continuo miglioramento e una crescente valorizzazione delle nostre attività e del nostro Ateneo. Quali che siano le condizioni oggettive nelle quali ci troveremo ad operare, penso che la direzione di marcia debba dunque essere quella che cercherò di illustrare nelle pagine che seguono.

A cominciare da un punto che ho già richiamato nel breve messaggio inviato a tutti, con il quale ho prospettato la mia candidatura alla carica di Rettore e in cui dichiaravo la mia volontà di garantire **sostegno a tutte le componenti e a tutti i settori scientifici e culturali del nostro Ateneo**, con l'obiettivo di far crescere la qualità e l'immagine di una Università che già gode di una buona fama, valorizzando le notevoli risorse in essa presenti. Non si trattava e non si tratta di un richiamo di circostanza. Ritengo sia in primo luogo questa la direzione da perseguire per interpretare il ruolo che un Ateneo pubblico e multidisciplinare come il nostro deve rivestire nell'attuale contesto non solo di crisi economica, ma anche di ricerca, quanto mai urgente, di una rinnovata e più adeguata identità sociale, civile e culturale.

Siamo tutti consapevoli che in una società dove la conoscenza è sempre più un elemento essenziale, una delle condizioni necessarie per affrontare con successo la competizione internazionale sia la disponibilità di "capitale umano" qualificato, in grado di concorrere ai processi di innovazione che consentiranno l'auspicata ripresa e un nuovo sviluppo del Paese. Tale capitale umano si costruisce e si rafforza attuando processi educativi e formativi in grado di sviluppare negli individui conoscenze e abilità che li rendano capaci di agire in modi nuovi rispetto alle sfide della società. E' quindi più che mai compito dell'istituzione universitaria porre in un costante rapporto dialettico l'attività didattica e le acquisizioni più avanzate sul fronte della ricerca, spaziando in tutti i campi del sapere, da quello tecnico-scientifico a quello umanistico, e contribuendo, con impegno e determinazione, alla sempre maggior diffusione dell'istruzione e della cultura.

Coniugare adeguatamente Università di massa, formazione superiore di eccellenza e ricerca avanzata costituisce la sfida aperta per il prossimo futuro e rappresenta un obiettivo prioritario per affrontare la competizione internazionale, nel mantenimento di una indispensabile e totale autonomia scientifica e culturale.

L'ATENEO

Da quasi 90 anni, l'Università di Milano svolge un ruolo di supporto allo sviluppo economico e culturale del Paese preparando professionisti, dirigenti, quadri e operatori in settori diversi, fedele alla sua missione di università pubblica. E questo senza rinunciare alla qualità scientifica, come è provato dai riconoscimenti ottenuti a livello internazionale. L'Università di Milano è l'unica Università italiana a far parte della LERU (League of European Research Universities) e, pur nel quadro non esaltante rispetto a molte realtà straniere, tanto più sostenute delle nostre, si colloca tra i primissimi Atenei italiani nei principali *ranking* internazionali basati sulla produttività scientifica (ad esempio, Academic Ranking of World Universities di Shanghai, e Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities di Taiwan), segno di un prestigio che evidentemente, al di là dei luoghi comuni mediatici, ci viene comunque riconosciuto al di fuori dei nostri confini. Certo c'è ancora molto da fare per migliorare la nostra collocazione internazionale, ma possiamo contare su risorse umane di grande qualità.

A livello nazionale, la fama di "Università virtuosa", ottenuta anche grazie all'attuazione di responsabili politiche di gestione finanziaria, colloca il nostro Ateneo **in una posizione privilegiata anche per continuare a svolgere un ruolo importante di guida e di indirizzo nei processi decisionali nazionali** e per dare un contributo attivo a contrastare tendenze alla frammentazione del sistema, accentuate dalla attuazione in atto della riforma. Ci troviamo in un momento critico nel quale le migliori Università italiane (e la nostra è sicuramente una di queste), devono dimostrare di saper fare le scelte giuste per riconquistare una loro forte identità e un ruolo ben definito e propositivo nella realtà del Paese, **rivendicando con maggior decisione la propria autonomia istituzionale in un contesto nel quale sono per contro cresciute le tendenze accentratrici e vincolistiche**, peraltro non sempre guidate da scelte e criteri fondati e condivisibili. Una autonomia istituzionale che, per essere credibile, deve naturalmente fondarsi su una assunzione piena e responsabile dei compiti e dei doveri che ne conseguono, superando parcellizzazioni e particolarismi.

IL GOVERNO DELL'ATENEO

I compiti specifici degli Organi di Governo dell'Università, previsti dalla legge di riforma, sono chiaramente definiti dal nuovo Statuto. E' di fondamentale importanza, dopo un periodo di doverosa e responsabile sperimentazione, far decollare i nuovi equilibri tra Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione e Dipartimenti (che sono il motore dell'Ateneo) e tra tutti questi organi e il Rettore.

La legge 240/10 ha ridisegnato (non senza destare perplessità) i compiti del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione: se il Consiglio di Amministrazione ha le funzioni di indirizzo strategico e di programmazione finanziaria, al Senato Accademico sono attribuite le funzioni di indirizzo scientifico-culturale, di coordinamento e raccordo con i Dipartimenti, essenziali per definire le strategie dell'Ateneo.

E' dunque opportuno che il Consiglio di Amministrazione abbia alcuni membri con esperienza professionale di alto livello in settori quali quelli dell'imprenditoria, dell'innovazione, delle relazioni internazionali, della finanza. Questa presenza contribuirà a mantenere rapporti più stretti con il mondo produttivo e il mercato del lavoro, e favorirà la corretta interpretazione delle esigenze della società civile.

Deve essere tuttavia chiaro che le competenze che potranno arricchire le potenzialità del governo dell'Ateneo, favorendone una gestione trasparente e innovativa, dovranno contribuire alla sua crescita, ricordando che **l'Università non è semplicemente una somma di interessi particolari, bensì un "intero"**

dove gli interessi specifici devono essere armonizzati in un bene comune. E' inoltre importante ribadire che i rapporti con l'esterno, sia esso pubblico o privato, devono essere finalizzati alla crescita, in ogni direzione, dell'Ateneo, che mai dovrà essere messa in secondo piano rispetto a pur rilevanti "interessi" esterni. **L'attenzione ai rapporti con le diverse componenti della società civile e con le sue strutture economiche di riferimento, non può infatti significare, in alcun modo, cedimento a interessi "privatistici" o cessione anche parziale e surrettizia di "sovranità".**

Per quanto riguarda più in particolare il Senato Accademico, è importante sottolineare il suo ruolo strategico soprattutto in relazione alle proposte e ai pareri che esso è tenuto ad avanzare al Rettore per la redazione del documento programmatico e di sviluppo, nel quale sono indicati gli indirizzi e gli obiettivi di base per orientare le scelte e le priorità di intervento nei diversi settori di attività. Solo a partire da un documento programmatico dalla forte identità scientifico-culturale, solido e motivato, il Consiglio di Amministrazione potrà più facilmente definire un piano strategico e operativo, sia per il reperimento sia per l'allocazione delle risorse.

In vista di questo obiettivo, il Senato Accademico deve favorire in primo luogo un processo bottom-up, che parta dall'attenta **programmazione** e dalla **definizione delle priorità di ricerca e di didattica interne a ciascun Dipartimento**, e quindi proceda, attraverso un rapporto diretto e continuo con e tra i Dipartimenti stessi, alla formulazione di indicazioni precise e trasparenti sulle priorità condivise.

Ma la complessità dei problemi da affrontare, specialmente in un Ateneo multidisciplinare e pluralista come il nostro, **rende indispensabile una collegialità di governo, che non può essere interpretata né come un facile slogan né in modo puramente consultivo, ma sia invece fondata sulla condivisione delle analisi, delle soluzioni proposte, della responsabilità.** Una buona collegialità di governo sarà ottenuta anzitutto attraverso una modalità di lavoro del Senato Accademico che ne metta in evidenza le funzioni essenziali, prevedendo la costituzione di commissioni o gruppi di lavoro su tematiche di importanza rilevante, con il compito di censire le competenze e creare vere e proprie task-force: l'opportuna valorizzazione del ruolo propulsivo dei ricercatori, con particolare riferimento alle leve più giovani e più vivaci, e una maggior partecipazione del personale tecnico e amministrativo e degli studenti (per i temi di competenza), potranno da un lato imprimere una nuova progettualità e una maggior efficacia di azione a questi gruppi di lavoro e, dall'altro, svolgere una preziosa azione di supporto al lavoro del Senato e degli altri organi di governo.

La collegialità andrà poi attuata prevedendo una vera e propria "squadra di governo" formata dal Rettore, dal Pro Rettore vicario e gli altri Pro Rettori, responsabili delle aree strategiche sulle quali convergono le funzioni e gli obiettivi del programma: nella fattispecie Ricerca scientifica, Didattica, Sistema sanitario, Relazioni col territorio e il mondo produttivo, Formazione Post Laurea, Internazionalizzazione, Cooperazione. La condivisione delle attività dovrà essere garantita dal confronto continuo e dagli incontri periodici tra Rettore e Pro Rettori, con il pieno coinvolgimento del Direttore Generale e dei responsabili delle divisioni, e dalla condivisione dei progetti e delle attività con gli organi di governo.

Altrettanto importante sarà la presenza di delegati del Rettore ai quali attribuire la responsabilità di progetti più specifici, ma non per questo meno rilevanti per il buon funzionamento dell'Università (ad esempio Politiche di pari opportunità, Politiche per le disabilità, Servizi bibliotecari, Orientamento e Placement, Edilizia, Accreditamento dei corsi di laurea).

In ogni caso, la realizzazione della delega ottenuta dal Rettore sarà garantita dalla metodologia di lavoro, che dovrà sempre prevedere l'individuazione e definizione degli obiettivi, l'impostazione del piano

operativo, la definizione della tempistica di realizzazione, la valutazione e verifica degli obiettivi raggiunti (sia in corso che alla fine del progetto).

STRUTTURA TECNICO-AMMINISTRATIVA

La profonda trasformazione in atto nel sistema Universitario non può prescindere da un adeguato sviluppo organizzativo della struttura amministrativa, con l'obiettivo di definirne al meglio l'assetto e favorire l'acquisizione di responsabilità autonome ed elevati livelli di professionalità.

La struttura tecnico-gestionale dell'Ateneo nel suo complesso deve garantire un elevato livello di servizio alle attività istituzionali della didattica e della ricerca e un supporto adeguato ai centri di responsabilità decentrati (Dipartimenti e Centri). A tale scopo si dovranno predisporre norme e procedure efficaci e trasparenti per razionalizzare la gestione e migliorare continuamente il servizio. Le attività di routine dovranno essere automatizzate e la comunicazione e l'interazione tra le diverse aree il più possibile agevolate, favorendo al tempo stesso il rapporto con tutte le componenti dell'Ateneo.

La percezione di un mancato o insufficiente collegamento o, peggio, di un dualismo tra "centro" e "periferia" deve essere superata, attraverso la chiara definizione del ruolo e delle funzioni di ciascuna componente e della loro sinergia con gli organi di governo. L'adozione di appropriate procedure di monitoraggio e valutazione dei servizi tecnico-gestionali avrà la specifica finalità di razionalizzare le risorse impiegate, migliorare la qualità del lavoro e l'efficienza dei servizi erogati.

L'organizzazione delle funzioni amministrative, tecniche, di supporto e di servizio alle attività istituzionali dell'Ateneo spetta al Direttore Generale, una figura "nuova" nel sistema di governo, introdotta dalla legge 240 e recepita dal nostro Statuto, secondo il quale tale incarico viene conferito dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore. Dato il suo ruolo strategico, è evidente che il Direttore Generale dovrà lavorare sempre in stretta sintonia, comunicazione, collaborazione non solo con il Rettore ma anche con i responsabili delle diverse strutture dell'Ateneo, garantendo una piena sinergia tra la gestione tecnico-amministrativa e quella didattica e scientifica e, ove presente, assistenziale, con tutte le delicate implicazioni che quest'ultima comporta.

RICERCA

La ricerca svolta in Università, per le sue caratteristiche di autonomia e indipendenza, è un'attività di immenso e primario significato per il progresso sociale ed economico di una società e dunque dell'Università stessa come fattore strategico e operativo al suo interno.

Il potenziamento della ricerca va quindi letto in chiave di miglioramento continuo, e in quest'ottica il ruolo del governo dell'Ateneo deve essere innanzi tutto quello di promuovere e facilitare le attività svolte dai ricercatori e dai Dipartimenti (che le coordinano e le indirizzano).

Non si deve dimenticare che il miglioramento del livello della ricerca, oltre che corrispondere all'esigenza primaria del sistema universitario, contribuisce a migliorare la possibilità di attrarre risorse a livello nazionale e internazionale, come pure ad attrarre i giovani intellettualmente più dotati e intraprendenti.

E' quindi necessario stabilire **un principio di pari peso e pari dignità della ricerca portata avanti nell'ambito delle diverse aree disciplinari e dai diversi gruppi presenti nell'Ateneo** dove, accanto a importanti aree di ricerca con grande impatto innovativo, coesistono aree più ridotte, espressione di una

“élite” culturale, aree piccole ma con grande significato applicativo, aree nuove ancora in embrione. Altrettanto importante è la **valorizzazione dell’interdisciplinarietà**, che coniugando una molteplicità di approcci disciplinari a una pluralità di ispirazioni culturali, aiuti a far decollare il sistema integrato di ricerca su cui si deve basare il nostro Ateneo. Questo approccio, a un tempo multidisciplinare e interdisciplinare, deve essere garantito da una vera e propria strategia d’Ateneo che, prendendo spunto dalle priorità di ricerca identificate dai singoli Dipartimenti, concordate e coordinate a livello interdipartimentale e interdisciplinare, identifichi **un limitato numero di “progetti strategici d’Ateneo” per i quali attivare con maggior impegno la ricerca di partnership e la richiesta di finanziamenti.**

Tra le azioni da intraprendere per il miglioramento della ricerca elenco quelle che mi paiono più efficaci e urgenti:

- potenziare l’investimento di risorse per il reclutamento dei giovani (dottorandi, assegnisti, ricercatori a tempo determinato);
- fornire sostegno economico ai giovani appena reclutati per aiutarli a esprimere la loro potenzialità (prima di avviarli ad un sistema di *tenure track*);
- dare incentivazioni ai giovani ricercatori che conseguiranno importanti finanziamenti o riconoscimenti esterni;
- potenziare i programmi di *visiting scientists* per favorire l’instaurarsi di rapporti con gruppi stranieri;
- ottimizzare l’impiego e lo sviluppo delle migliori infrastrutture di ricerca esistenti e delle attrezzature (elettroniche, informatiche, digitali, ecc), nonché favorire la creazione di nuove infrastrutture di ricerca in tutti i campi scientifici e tecnologici, necessarie per rimanere all’avanguardia. A questo proposito è indispensabile che i Dipartimenti e i gruppi di ricerca adottino una logica di “sistema”: l’identificazione condivisa delle priorità nell’acquisire grandi apparecchiature e nell’ottimizzare l’utilizzo di quelle presenti permetterà infatti di attuare intelligenti ed efficaci politiche di investimento e di sostegno alla ricerca di fondi a livello centrale, oltre che migliorare l’attività e la professionalizzazione di tecnici altamente specializzati;
- coordinare e implementare l’attività dei centri di ricerca dipartimentali e interdipartimentali, al fine di razionalizzare l’impiego delle risorse economiche e umane, evitando allo stesso modo frammentazioni eccessive e duplicazioni di competenze;
- continuare a implementare il sistema di valutazione della ricerca, da utilizzare in due direzioni: come stimolo per esplorare nuovi campi di lavoro e sostenere casi di successo, oppure per soccorrere settori di valore ma in crisi momentanea: conoscere con sicurezza i punti di forza e di debolezza permette di attuare le politiche più opportune, non solo di premialità, ma anche di sostegno di realtà deboli e pur interessanti. Al centro di questo processo di miglioramento vi sono i Dipartimenti, che devono essere messi nelle condizioni di poter approfondire la loro capacità di indirizzo, di scelta e di valutazione, riorganizzandosi al loro interno e nei rapporti con gli altri Dipartimenti per corrispondere a un disegno di Ateneo autenticamente condiviso e concretamente sostenuto.

In questa prospettiva va condivisa e sostenuta l’ipotesi di istituire anche nel nostro Ateneo (come è già stato fatto da alcune Università omologhe alla nostra) un **Osservatorio per la Ricerca** dedicato alle attività di **monitoraggio, promozione e valorizzazione della ricerca scientifica**. Suo compito specifico sarà l’elaborazione e il miglioramento continuo del sistema di verifica e valutazione della qualità della

produzione scientifica dei gruppi e dei singoli, mediante criteri idonei, congrui con quelli utilizzati nei più qualificati ambienti scientifici nazionali e internazionali. Questo al fine di **misurare e, conseguentemente, migliorare il livello degli obiettivi qualitativi e di impegno**. L'Osservatorio dovrà essere un organo rappresentativo delle aree scientifico-disciplinari dell'Ateneo, con la partecipazione di esperti esterni, e dovrà operare in stretta collaborazione con il Nucleo di Valutazione. A questo proposito ricordo che il nostro Ateneo fa già parte di un Gruppo Interateneo per la definizione di criteri più aderenti e condivisi di valutazione nelle scienze umane e sociali (con Torino, Padova, Bologna).

Nell'affrontare il tema cruciale del reperimento dei fondi per la ricerca, si può partire da una semplice considerazione preliminare: le risorse messe a disposizione per la ricerca sul bilancio d'Ateneo nel 2011 sono state circa 15 M€, mentre i fondi ottenuti dall'esterno circa 60 M€, dei quali solo poco più di 17 M€ provenivano dall'Unione Europea. E' dunque vitale per il nostro Ateneo **aumentare gli sforzi per migliorare la capacità di attrarre risorse con un opportuno e articolato programma di fund raising**. Per quanto riguarda l'accesso a risorse di ricerca nazionali oltre a quelle ministeriali, è prioritario istituire e/o consolidare un rapporto solido con le istituzioni, gli enti locali, le imprese e il territorio, attraverso attività e servizi che possano rafforzare una partnership strutturata e continuativa. L'attuale tendenza ad aggregare le competenze in reti, piattaforme tecnologiche e cluster deve vedere il nostro Ateneo in primo piano e come punto di riferimento per le altre istituzioni del territorio. L'interazione con le amministrazioni regionali e locali, le fondazioni, le istituzioni culturali, ma anche le singole aziende, le associazioni settoriali e territoriali, favorirà la costituzione di una rete di rapporti solidi e costruttivi e, al tempo stesso, darà visibilità alle numerose e qualificate competenze dei Dipartimenti e dei gruppi di ricerca.

Il potenziamento dell'accesso alle risorse internazionali richiede ancora più attenzione e un maggior investimento di risorse umane e finanziarie rispetto al passato. Il numero di progetti europei e internazionali ottenuti dai ricercatori milanesi, pur se in aumento rispetto agli scorsi anni, è infatti ancora molto ridotto se paragonato alle loro potenzialità. A questo proposito è ben noto che la Commissione Europea ha lanciato Horizon 2020, un programma di oltre 80 miliardi di euro, che per la prima volta raggruppa l'insieme degli investimenti dell'UE per la ricerca e l'innovazione; i suoi obiettivi strategici si articoleranno nei progetti di "Excellent Science", "Industrial Leadership" e "Societal Challenges", comprendendo tematiche che abbracciano tutte le numerose competenze dell'Ateneo. Tale programma rappresenterà il principale strumento di finanziamento europeo nel settore della ricerca e dell'innovazione per i prossimi anni ed è pertanto essenziale attivarsi immediatamente affinché i nostri ricercatori possano inserirsi in gruppi competitivi e aggiudicarsi importanti risorse per la ricerca.

Per raggiungere gli obiettivi richiamati, è necessario **attuare interventi strutturali sull'organizzazione dei servizi** e introdurre nuove figure professionali che possano dare un contributo particolarmente incisivo in questo ambito. Si dovranno anzitutto **potenziare i servizi dedicati alla ricerca**, di cui già si apprezza l'efficienza, ma che devono ancor più configurarsi come un indispensabile punto di riferimento per le attività intraprese dai Dipartimenti e dai singoli docenti, e quelli dedicati al trasferimento tecnologico, dove pure si sono fatti passi importanti, e che devono dare sempre più sostegno alla produzione di innovazione e di risultati trasferibili mediante la proposta di brevetti e l'avvio di imprese innovative. Questo potenziamento deve essere prioritario e riguardare non solo il rafforzamento dell'organico, ma anche gli aspetti organizzativi, mediante la costituzione di una vera e propria task-force che veda coinvolti personale amministrativo e ricercatori in un progetto strutturato, finalizzato ad acquisire informazioni sugli orientamenti e le politiche di ricerca e a facilitare l'accesso a finanziamenti specifici. Sarà inoltre importante operare affinché **la collaborazione tra i servizi per la ricerca, i responsabili scientifici di progetto, le**

segreterie di Dipartimento e gli uffici amministrativi sia sempre più efficiente ed efficace al fine di una buona e corretta gestione dei progetti.

In riferimento ai finanziamenti internazionali, specialmente quelli della UE, dovrà inoltre essere **sviluppata una vera e propria politica di supporto e accompagnamento dei ricercatori:**

- facilitando il reperimento di informazioni precise e puntuali per accedere ai finanziamenti esterni pubblici e privati e a collaborazioni internazionali negli specifici settori di interesse;
- facilitando la costruzione della partnership internazionale richiesta dai diversi bandi;
- avviando programmi indirizzati a sostenere (o contribuire a sostenere) gli oneri burocratici e, se possibile, finanziari della preparazione dei progetti di ricerca (elaborazione dei dossier, mobilità, inviti a esperti);
- garantendo ai gruppi di ricerca che conquistano il coordinamento di importanti progetti l'assistenza dell'Ateneo nella loro gestione e rendicontazione;
- adottando tecniche sistematiche di lobbying che favoriscano la valorizzazione delle nostre competenze e capacità e facilitino la cooperazione e il coordinamento operativo per l'accesso ai progetti comunitari. A questo fine è importante prevedere un riferimento specifico a Bruxelles che operi in stretto coordinamento con gli uffici dell'Ateneo; ciò favorirebbe la raccolta di informazioni sia attraverso i canali ufficiali (conferenze stampa, incontri specifici con le Commissioni), sia attraverso contatti personali con funzionari e rappresentanti istituzionali, permettendo di focalizzare gli orientamenti comunitari, predisporre interventi anticipati e, ove possibile, partecipare alla fase di definizione dei temi di ricerca.

La capacità di attrarre risorse esterne permetterà di liberare risorse interne che potranno essere destinate a quei settori o quei progetti che incontrano maggiori difficoltà nel reperire finanziamenti, ma che sono ugualmente prioritari per l'Ateneo, secondo un principio di sussidiarietà che ritengo essere la migliore garanzia per la già più volte richiamata vocazione multidisciplinare della nostra Università.

DIDATTICA

L'offerta didattica dell'Ateneo è stata profondamente trasformata in seguito all'applicazione del D.M. 509/1999 e del D.M. 270/2004 e, in molti settori, ha raggiunto livelli non ulteriormente espandibili. A dodici anni da questa trasformazione è doveroso effettuare una revisione critica dei percorsi offerti e degli ordinamenti didattici, con particolare attenzione alla verifica della congruità dei contenuti didattici alle nuove esigenze della formazione e ai cambiamenti avvenuti nel mondo del lavoro. L'insegnamento, sempre più dominato dall'accesso immediato all'informazione, deve confrontarsi con la necessità di un nuovo equilibrio tra conoscenza fondamentale e conoscenza pratica (sapere e saper fare) e con il dilemma di una preparazione a largo spettro conoscitivo ovvero ad alta specializzazione.

A tutto ciò vanno aggiunte le problematiche emerse anche recentemente dalla relazione annuale (anno 2011) del Nucleo di Valutazione in relazione al tasso di abbandono, ai tempi di conseguimento della laurea, al numero elevato di iscritti inattivi. Le situazioni e i problemi, pur molto differenti a seconda dei corsi di laurea e dell'area di appartenenza, richiedono tuttavia interventi immediati e mirati.

Un altro aspetto che rende non più procrastinabile il riesame dell'offerta didattica è la necessità di confrontarsi con il processo di accreditamento dei corsi di studio, anche in relazione alla continua diminuzione registrata in questi ultimi anni del numero dei docenti, a causa dell'aumento delle uscite di

servizio rispetto a quelle prevedibili dal raggiungimento dei limiti di età e della concomitante contrazione dell'arruolamento di nuovi docenti. Al di là delle regole tuttora in corso di definizione da parte dell'ANVUR (Agenzia di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca), sulla base delle quali effettuare l'accreditamento, dovremo essere pronti a una revisione che tenga conto delle risorse e delle potenzialità del nostro Ateneo, per plasmarlo sulle nostre realtà effettive, sui bisogni dei nostri studenti, sulle esigenze che essi quotidianamente esprimono e che devono essere soddisfatte, sia per rendere più agevole il percorso formativo, sia per fornire loro corsi di studio sempre più attenti alla domanda della società e del mercato.

In sostanza, si tratta di affiancare a un progetto di innovazione didattica (già in discussione in numerose aree dell'Ateneo) **un più generale e organico “progetto di qualità per la didattica”** che si proponga di:

- implementare e potenziare l'attività avviata dal Nucleo di Valutazione, anche in relazione all'attivazione dei sistemi di accreditamento e di valutazione periodica delle Università definiti dall'ANVUR;
- implementare e potenziare l'attività di orientamento in ingresso gestita dal COSP (Centro per l'Orientamento allo Studio e alle Professioni) predisponendo, ad esempio, test attitudinali e di orientamento per gli studenti delle scuole superiori distribuiti via rete o altre moderne tecnologie di comunicazione; allo stesso modo, implementare e potenziare le attività svolte dal COSP per l'orientamento all'attività lavorativa e il placement, specialmente per quanto riguarda i rapporti con le imprese e il supporto ai neo-laureati con le strategie operative atte a concretizzare i propri obiettivi personali e professionali;
- monitorare con continuità il problema degli abbandoni;
- promuovere un'attività coordinata di corsi di alfabetizzazione degli insegnamenti di base dei primi anni, utilizzando anche sistemi informatici e piattaforme digitali;
- attivare la modalità di contratto part-time degli studenti, per offrire loro la possibilità di concordare con l'Università la durata degli studi e il relativo pagamento delle tasse, limitando la presenza di studenti fuori corso;
- espandere il programma E-learning di Ateneo per mettere a disposizione degli studenti nuovi ed efficaci strumenti di apprendimento e verifica delle conoscenze utilizzabili anche a distanza;
- implementare l'organizzazione di stage e tirocini formativi, aumentando la possibilità di svolgerli all'estero;
- intensificare gli accordi con le Università straniere per la convalida di crediti e il rilascio di titoli congiunti (lauree, dottorati, master);
- attuare il potenziamento delle aule e, specialmente, dei laboratori didattici, particolarmente importanti per la formazione e qualificazione di alcune figure professionali;
- creare le condizioni perché il maggior numero possibile di studenti possa frequentare l'università e utilizzarne le strutture.

E' inoltre essenziale sottolineare che il processo di riordino della didattica non può prescindere dai **nuovi equilibri che devono instaurarsi tra i Dipartimenti, le Facoltà/Scuole e l'Amministrazione**. Il nuovo Statuto, anche a questo riguardo, modifica profondamente i ruoli e le responsabilità: è dunque prioritario

un ampio e aperto confronto tra le parti interessate per avviare un'organizzazione e una gestione della didattica razionale e flessibile. La responsabilità centrale dei Dipartimenti deve trovare un momento di confronto e raccordo all'interno delle nuove Facoltà o Scuole, le quali svolgono un ruolo cardine in relazione alla verifica della congruità dei corsi agli obiettivi dell'Ateneo e della miglior utilizzazione delle risorse di docenza e rappresentano pertanto uno strumento di coordinamento e razionalizzazione dell'offerta didattica complessiva. A tale proposito **riveste una particolare importanza la gestione di servizi e funzioni comuni ai Dipartimenti che si raccordano a una medesima Facoltà o Scuola**: una gestione da definire e attivare in diretta collaborazione con le specifiche divisioni dell'Ateneo. A questo scopo l'attivazione dei Centri di Servizio per la Didattica previsti dallo Statuto può diventare occasione fondamentale di razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse dell'Ateneo e di mantenimento e consolidamento di esperienze e professionalità sviluppate e affinate negli anni.

Infine si deve ricordare che per l'area medica, la Facoltà avrà anche l'importante compito di garantire **l'inscindibilità delle funzioni assistenziali dei docenti delle materie cliniche da quelle didattiche** e coordinare i necessari raccordi tra i corsi di laurea sanitaria e di specializzazione e le aziende ospedaliere. Allo stesso modo per l'area veterinaria la Facoltà rivestirà un ruolo nella gestione dell'**Ospedale veterinario**.

DOTTORATO DI RICERCA, FORMAZIONE POST LAUREA E FORMAZIONE PERMANENTE

Come detto in precedenza, obiettivo primario dell'Ateneo deve essere il miglioramento del profilo dei suoi laureati, allo scopo di raggiungere un'alta qualità diffusa e di favorirne la collocazione nel mondo del lavoro. Tale obiettivo non si esaurisce con la laurea o la laurea magistrale. Si può anzi dire che **il connotato specifico di un Ateneo con l'ambizione di segnalarsi tra i primi a livello nazionale ed europeo come il nostro, sia quello di disporre di un'offerta ampia, articolata e concorrenziale di corsi e attività di terzo livello**. A cominciare, ovviamente, da quelli rivolti al conseguimento del dottorato di ricerca, attività nella quale le due principali funzioni universitarie, quella formativa e quella di produrre ricerca originale, confluiscono. È dunque necessario uno sforzo continuo per una valorizzazione sempre più efficace e riconoscibile del dottorato di ricerca e per sensibilizzare le imprese sull'importante ruolo che i dottori di ricerca possono svolgere per l'innovazione e la competitività. Da lungo tempo è in preparazione, presso il Ministero, una nuova normativa concernente il dottorato di ricerca, che senza dubbio ne ridisegnerà l'organizzazione e l'articolazione. Quali che siano i percorsi che saranno indicati, va riconosciuta fin da ora **la centralità programmatica che i corsi di dottorato devono avere per lo sviluppo della nostra Università**. Centralità che dovrà essere sottolineata garantendo l'impegno della docenza più qualificata, assicurando le opportune risorse e sviluppandone sempre più l'internazionalizzazione. E' in questo ambito, infatti, che si manifesta il senso più autentico dei percorsi innovativi che un'Università può e deve offrire.

Ma occorrono anche percorsi post laurea diversi dal dottorato, e cioè **master e corsi di perfezionamento, di elevata qualità** e in tale ambito è fuori di dubbio che l'Ateneo, per le sue particolari caratteristiche, possa predisporre, molto più di quanto già non accada oggi, un'offerta ampia e articolata di corsi di alto livello e specializzazione, calibrati alle specifiche esigenze della realtà produttiva e del mondo delle professioni, consolidando con questi ultimi legami e forme opportune di collaborazione e integrazione. Si tratta di percorsi molto diversi da quelli dottorali per finalità e sviluppo, grazie ai quali tenere aperto un canale, duttile e organizzativamente più agevole, con le variegate esigenze, sempre in costante mutamento, del mondo del lavoro. Spetta infatti anche, se non solo, all'Università la costante formazione di élites

professionali che vogliono essere sempre aggiornate sui progressi scientifici, tecnici e organizzativi dei settori di loro competenza.

La formazione permanente, nelle diverse forme specifiche che può assumere, è una parte integrante dell'offerta formativa dell'Ateneo, che merita attenzione nell'ottica di una strategia che ha anche grande rilevanza sociale, intesa a migliorare conoscenza, qualifiche e competenze. Questo riguarda, per esempio, sia la formazione rivolta a docenti di ogni ordine e grado, sia altre forme didattiche che comportano importanti ricadute sul territorio. Spetta infatti all'Università, in collaborazione con l'Ufficio Scolastico regionale, organizzare il Tirocinio Formativo Attivo per la formazione del corpo docente delle Scuole secondarie di I e II grado. Un compito "civile" di essenziale importanza, che già la nostra Università svolge e che dovrà continuare a organizzare con sempre maggiore forza e attenzione. Oltre a ciò, il nostro Ateneo è in grado, in vari settori, di organizzare programmi di formazione permanente rivolti alla società civile e al "territorio" (si pensi, per esempio, a quello dell'insegnamento della lingua italiana agli stranieri, o alla mediazione interculturale), come pure al sistema produttivo (quali l'aggiornamento tecnico-scientifico rivolto a quadri e funzionari delle aziende), svolgendo anche un'importante e insostituibile funzione sociale e culturale in ambito locale e nazionale.

DIRITTO ALLO STUDIO

Strettamente legato alla didattica è il **Diritto allo Studio, punto di forza per un'Università pubblica**, inteso come l'insieme degli interventi da attuare per favorire la frequenza dei corsi e l'attività di studio di tutti gli studenti, indipendentemente dai loro requisiti di censo. Il nostro Paese non può vantare troppi meriti al riguardo. A maggior ragione è essenziale continuare a supportare e potenziare con energia le diverse attività già in atto, quali l'assegnazione di borse di studio agli studenti meritevoli con minori disponibilità economiche, la convenzione con mense e ristoranti, il servizio bibliotecario, l'erogazione di contributi per esperienze di studio e lavoro all'estero, l'organizzazione di corsi di lingue e la promozione di attività culturali, ricreative e sportive. Particolare attenzione andrà rivolta al problema degli alloggi, che è spesso fattore limitante nella scelta della sede universitaria e un fattore qualificante per dare una forte spinta nella direzione dell'internazionalizzazione. Deve pertanto essere aumentata l'offerta di alloggi presso strutture convenzionate e vanno stipulati accordi con associazioni che si occupano di assistenza agli studenti nella ricerca di soluzioni abitative e di co-housing.

Un problema da affrontare alla luce delle specifiche condizioni oggettive sarà la necessità per alcune aree scientifico-culturali di favorire l'accesso degli studenti alle biblioteche durante l'intera giornata, per permettere la consultazione dei testi che costituiscono materiale insostituibile di studio.

Di grande utilità sarà inoltre uno sportello per gli studenti stranieri, inteso come un servizio prevalentemente on-line (in lingua inglese) che funga da punto di accoglienza, orientamento e informazione per gli studenti che scelgono la nostra Università. Si tratta di un servizio inteso a offrire supporto specialmente per le pratiche di immatricolazione e iscrizione ai corsi di studio, per il riconoscimento dei titoli già acquisiti, per l'accesso ai servizi per il diritto allo studio (quali alloggi, borse di studio, mense, sale studio, assistenza sanitaria) e a fornire assistenza a coloro che non conoscono ancora bene la lingua italiana o quella inglese attraverso video tutorial in diverse lingue straniere.

In queste attività sarà importante interagire con il CIDiS (Consorzio pubblico Interuniversitario per la gestione degli interventi per il Diritto allo Studio universitario), di cui l'Ateneo è socio fondatore, per migliorare e razionalizzare gli interventi.

E' evidente che tutti gli aspetti relativi al diritto allo studio, come pure all'organizzazione concreta della didattica, dovranno essere discussi con le componenti studentesche, in primo luogo all'interno degli organi di governo, ma anche con specifici incontri, in modo da non perdere mai il contatto diretto con chi, accanto ai docenti e al personale non docente, vive quotidianamente la complessa vita dell'università.

Va infine ricordato, anche se è tema di queste ultime settimane estive, che la legge sulla revisione della spesa ha fatto emergere nuove ipotesi sul sistema di tassazione per gli studenti. Anche in questo caso è doveroso, in attesa di conoscere meglio la normativa, far presente sin da ora che le decisioni saranno discusse con le parti e saranno oggetto di un dibattito pubblico e trasparente all'interno degli Organi di Governo dell'Ateneo.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Come già ricordato, **la dimensione internazionale è una condizione irrinunciabile nell'attuale contesto sociale, economico e politico, e deve riguardare sia i progetti di ricerca sia i progetti didattici.** Negli ultimi anni abbiamo assistito a un aumento dei risultati in questa direzione, ma gli sforzi da fare sono ancora grandi e ancora una volta richiederanno la sinergia della struttura amministrativa centrale e dei Dipartimenti.

Nell'ambito dei programmi europei Lifelong learning Program-Erasmus, gli studenti sia in uscita che in entrata sono significativamente cresciuti di numero. Come già ricordato, anche i progetti di ricerca a carattere internazionale sono notevolmente aumentati, favorendo un più vivace scambio di conoscenze ed esperienze, e una maggior mobilitazione di giovani ricercatori. Negli ultimi anni si è assistito anche ad un incremento della partecipazione a progetti di cooperazione avviati in vari ambiti disciplinari in numerosi paesi economicamente svantaggiati.

Tuttavia le potenzialità dell'Ateneo sono maggiori e i vantaggi che ne potrebbero conseguire, in termini di risorse e riconoscimento, rilevanti.

All'implementazione dell'internazionalizzazione possono contribuire le seguenti azioni:

- potenziamento della mobilità transnazionale per studenti, dottorandi, ricercatori, docenti e personale non docente;
- incentivazione di iniziative a carattere internazionale per gli studenti (competizioni, gruppi di lavoro, ecc)
- rafforzamento delle iniziative con particolari aree geografiche e dei network internazionali;
- incentivazione al reclutamento dall'estero di dottorandi, assegnisti, ricercatori e docenti;
- incentivazione a programmare corsi di laurea congiunti, che si concludano con titoli congiunti o con doppi titoli;
- incentivazione ad avviare corsi di laurea, ma specialmente master e *summer school* in lingua inglese;
- organizzazione di un servizio per le relazioni internazionali che coordini, tra le altre cose, i progetti che si sviluppano nell'ambito della cooperazione internazionale.

In linea generale penso sia importante adottare, per la didattica come per la ricerca, una serie di provvedimenti destinati ad aumentare e migliorare le relazioni internazionali, ma scaricando il peso della relativa gestione dai docenti, che devono potersi impegnare nelle diverse attività internazionali senza sentirsi eccessivamente oberati da procedure amministrative non sempre semplici e comunque impegnative.

ATTIVITA' ASSISTENZIALE

L'inscindibilità delle funzioni di assistenza, didattica e ricerca dei docenti di materie cliniche deve essere innanzi tutto garantita attraverso rapporti chiari e costruttivi tra l'Ateneo e le strutture sanitarie interessate. A tale scopo è essenziale **elaborare un nuovo protocollo di intesa con la Regione**, sulla base del quale stipulare le convenzioni con le strutture sanitarie interessate, alla luce dell'organizzazione dell'Ateneo prevista dal nuovo Statuto e delle specifiche esigenze di programmazione. La definizione delle modalità per **il raggiungimento di una integrazione ottimale delle attività formative e di quelle di assistenza, dovrà essere il risultato di un confronto diretto tra i soggetti più direttamente interessati** (Dipartimenti che operano nell'area sanitaria, Comitato di Direzione della Facoltà medica alla quale essi sono raccordate, tenuto conto del ruolo al riguardo esercitato dal suo Presidente). Una novità anche in tale contesto sarà costituita **dalla nuova presenza di un Pro Rettore delegato alle attività sanitarie**, al quale spetterà l'importante compito di tenere direttamente, e a nome dell'Ateneo, i rapporti con strutture sanitarie, ASL e Regione, individuando modalità di programmazione congiunta delle attività e delle responsabilità, nel rispetto dell'indipendenza, dell'autonomia e dei principi dell'istituzione universitaria. Nella medesima prospettiva andranno affrontate le tematiche riguardanti più direttamente l'organizzazione delle Scuole di specializzazione dell'area sanitaria.

PERSONALE TECNICO- AMMINISTRATIVO

Il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento della ricerca e della didattica dipendono in misura essenziale – e credo che sia uno degli aspetti di cui i docenti sono quotidianamente più consapevoli - dal lavoro del personale tecnico e amministrativo, la cui costante qualificazione deve essere obiettivo centrale per la crescita dell'Ateneo.

La formazione e l'aggiornamento rimarranno dunque componenti strategiche essenziali, sulle quali investire risorse ed energie. La loro attuazione dovrà avvenire attraverso un progetto e una programmazione condivisi e trasparenti, al fine di offrire a ciascuno la possibilità di un miglioramento continuo.

La formazione del personale deve anche prevedere il potenziamento della mobilità, per esempio aumentando il numero delle borse nell'ambito del Programma LLP/Erasmus (Staff Training) che prevede la possibilità di svolgere un periodo di formazione all'estero presso un Istituto di Ricerca o un'impresa, o agevolando periodi di soggiorno nei laboratori di ricerca con i quali siano attivi progetti di collaborazione.

E' inoltre importante favorire il coinvolgimento del personale tecnico amministrativo nei processi decisionali e nelle attività delle task-force, intensificare la relazione con le rappresentanze sindacali e migliorare, a tutti i livelli, la comunicazione delle scelte e delle decisioni prese e delle motivazioni ad esse correlate.

Motivazioni e stimoli adeguati sono alla base di ogni risultato eccellente. Di conseguenza è necessario ribadire che **i piani di sviluppo dell'Università, compatibilmente con le risorse a disposizione, dovranno sempre avere come obiettivo quello di venire incontro alle esigenze di miglioramento anche individuale di tutti coloro che hanno lavorato e lavorano per il miglioramento collettivo.**

Il processo di riorganizzazione dell'Ateneo richiederà inoltre, per quanto concerne il personale tecnico e amministrativo, una analisi attenta e un aggiornamento della pianta organica, che sarà la base per proporre una politica di programmazione e razionalizzazione dell'impiego del capitale umano finalizzata al miglioramento dell'efficienza dei processi e dei servizi.

EDILIZIA

La complessità degli aspetti e delle problematiche legate all'edilizia e la consistenza del nostro patrimonio, contestualmente alle notevoli difficoltà economiche, richiederà grande impegno e attenzione da parte del Governo dell'Ateneo. **La politica da adottare dovrà essere indirizzata da una parte alla gestione e miglioramento continuo delle strutture, affinché siano sempre più funzionali alle attività di didattica e di ricerca e, dall'altra, alla pianificazione strategica delle esigenze future, funzionali alla crescita dell'Ateneo.** Si dovrà innanzi tutto proporre e condividere un piano edilizio pluriennale sulla base del quale attivare una programmazione operativa e un aggiornamento annuale. Gli interventi e gli investimenti da effettuare non dovranno essere decisi unicamente dietro sollecitazione delle singole strutture, ma con visibilità e trasparenza, coerentemente al piano strategico comune. Evidenzio, a tale riguardo, alcune azioni da intraprendere prioritariamente:

- studio di un modello di utilizzo degli spazi, secondo una concezione di razionalità e uniformità dei parametri, che partendo dalla situazione esistente tenga in considerazione gli sviluppi futuri;
- completamento della riorganizzazione dipartimentale, per quanto concerne gli spazi, e risoluzione delle principali criticità esistenti; a questo proposito sarà essenziale porre la necessaria attenzione al tema della sicurezza dei luoghi di lavoro;
- valorizzazione del patrimonio esistente, di oltre 500.000 m², attraverso azioni mirate e condivise, quali: recupero di spazi sottoutilizzati, dismissione di spazi non più essenziali, riduzione degli affitti passivi;
- razionalizzazione della spesa corrente, sia per quanto riguarda le manutenzioni e la gestione ordinaria, sia in relazione alle nuove realizzazioni, tenendo sempre in considerazione le ricadute in termini di costi gestionali.

Tra gli interventi prioritari, alcuni dei quali già avviati, rientrano il trasferimento a Lodi della Medicina Veterinaria, la realizzazione del nuovo edificio in via Celoria per il Dipartimento di informatica (che determina anche la cessazione del pagamento dell'affitto della sede di via Comelico, inefficiente oltre che onerosa), la conclusione del recupero funzionale degli edifici tra via Santa Sofia e via Mercalli, con il trasferimento degli Uffici ora in via S. Antonio (e con il recupero delle relative spese di locazione), l'implementazione del progetto Città Studi Campus Sostenibile promosso in collaborazione con il Politecnico di Milano con la finalità di trasformare il quartiere universitario in una parte di città esemplare per qualità della vita e sostenibilità ambientale, il progetto di un museo dei "tesori" dell'Università di Milano.

L'ottenimento di buoni risultati dipenderà anche dalla realizzazione di un coordinamento dei compiti e ruoli delle diverse componenti in gioco e cioè gli organi di governo dell'Ateneo (cui spettano compiti strategici e di indirizzo), la struttura tecnica e amministrativa (compiti gestionali) e le strutture decentrate (alle quali possono essere delegati compiti strettamente operativi).

VALUTAZIONE E ACCREDITAMENTO

Si è già accennato all'opportunità di istituire un Osservatorio per la Ricerca dedicato alle attività di monitoraggio, promozione e valorizzazione della ricerca scientifica dell'Ateneo. Una linea parallela di intervento, anche tenuto conto delle normative recenti e delle regole dettate dall'ANVUR, dovrà riguardare **la valutazione della qualità e l'accreditamento dei corsi di studio**. Si può ritenere che l'esperienza fino ad ora acquisita grazie al Nucleo di Valutazione, all'attività di accreditamento già sperimentata per alcuni corsi di laurea e alle professionalità già formate, non debba rendere questo compito più gravoso del dovuto. Si tratta in ogni caso di un percorso estremamente qualificante e impegnativo, rispetto al quale altri Atenei si sono mossi prima del nostro. E' quindi quanto mai urgente provvedere. Fermo restando che l'aspetto sul quale ci si dovrà maggiormente concentrare sarà quello relativo alla razionalizzazione degli sforzi fino ad ora compiuti, **affinché il sistema di valutazione e accreditamento non diventi solo un ulteriore aggravio di lavoro, ma sia uno strumento atto al raggiungimento di veri obiettivi di miglioramento dell'efficacia dei servizi e della qualità del nostro lavoro**.

VALORIZZAZIONE DI INIZIATIVE SPECIFICHE

Valorizzare le attività svolte in un Ateneo come il nostro non vuol dire solo garantire pari peso e dignità nell'attività di ricerca e didattica alle diverse aree scientifiche e culturali, ma favorire tutte quelle iniziative che nascono con l'intento di valorizzare competenze specifiche o far decollare iniziative in settori con valenza trasversale o pluridisciplinare. A questo riguardo sono già attivi **molti Centri di Ricerca altamente specializzati e numerosi Centri Interdipartimentali** che spaziano dall'area scientifica, a quella medica e a quella umanistica. La loro attività deve essere oggetto di una serie di azioni tese non solo a valorizzarne il ruolo e ottimizzare le risorse investite, ma anche a prevederne l'inserimento nella programmazione dell'Ateneo, in quanto parte integrante delle sue funzioni e della sua stessa immagine. Un maggior coordinamento delle iniziative già in corso e di quelle future migliorerà la nostra potenzialità in numerosi settori.

Oltre che dei centri di ricerca, l'Ateneo è sede di **importanti collezioni di valore storico e documentario, musei, orti botanici**, a testimonianza del suo lungo percorso di vita universitaria e della sua grande apertura agli interessi culturali più diversi. Tutti questi patrimoni devono non solo essere conservati al meglio ma diventare fulcro di iniziative atte a dimostrare (e APICE, Centro per i Beni Culturali, Calcif, ne sono un esempio) che l'Università è davvero un luogo di incontro di discipline e saperi diversi, che possono collaborare tra loro senza rigidi steccati, a dimostrazione che i paradigmi relativi alle "due culture" appartengono a un passato che, con le sue iniziative, e con il loro affinamento e rafforzamento, la nostra Università ha contribuito a seppellire.

VISIBILITA' E RAPPORTI CON IL TERRITORIO

Come già sottolineato, l'Università di Milano è un Ateneo di prestigio, con vere punte di eccellenza in numerosi settori, troppo spesso poco valorizzato e riconosciuto sia nel contesto locale (tra le eccellenze lombarde più richiamate dai media il nostro Ateneo non spicca sicuramente come meriterebbe), sia in quello nazionale e internazionale. **E' pertanto importante e non procrastinabile l'avvio di una serie di azioni per favorirne la visibilità e per evidenziare sul territorio eccellenze e iniziative che sono presenti in tutte le aree, valorizzandone le specifiche caratteristiche.** A tale riguardo si dovranno attuare politiche di comunicazione che rendano trasparenti la sua missione, i valori, le competenze, i prodotti e i servizi offerti, la sua struttura organizzativa e il suo potenziale strategico. Allo stesso modo, di grande impatto saranno le iniziative avviate a favore dello sviluppo di relazioni con il contesto economico, istituzionale e sociale e con le altre istituzioni universitarie del territorio.

Per accrescere il livello di conoscenza da parte di un pubblico sempre più vasto l'Università di Milano dovrà essere protagonista di grandi eventi a livello nazionale e internazionale (es. EXPO 2015), come pure promuovere eventi che prevedano la partecipazione di alte personalità del mondo scientifico, culturale e politico su temi di particolare attualità e richiamo, ai quali dare grande risonanza sul territorio. L'Università deve infatti diventare sempre più un luogo, fisico, spirituale e culturale, di incontro con la città, un centro di dibattito che evidenzii il lavoro quotidiano che in esso ogni giorno si svolge.

Particolarmente utile sarebbe la creazione di una rete fra gli ex allievi, al fine non solo di favorire le relazioni interpersonali e professionali tra i laureati, ma soprattutto di implementare i contatti con il territorio e le molteplici attività ivi presenti. I laureati ormai integrati nelle diverse realtà lavorative possono offrire un grande supporto alla visibilità dell'Ateneo e alle sue relazioni con il mondo esterno, oltre che all'ottenimento di fondi per la ricerca o specifici progetti (presenti nelle priorità definite dall'ateneo): non a caso grandi atenei stranieri vantano potentissime associazioni di ex allievi la cui capacità di attrarre risorse è ormai equivalente o superiore a quella governativa.

In ogni caso, le strategie e le metodologie più indicate ad aumentare la visibilità potranno essere definite coinvolgendo esperti del settore.

Non dovrà comunque accadere che iniziative di docenti della nostra Università, che intrattengono rapporti con enti esterni convenzionati, cancellino completamente l'Ateneo nella comunicazione mediatica dei risultati, raggiunti anche, se non essenzialmente, con il fondamentale apporto del nostro personale e delle nostre strutture. **I primi testimoni "esterni" dell'eccellenza della nostra Università siamo noi:** e siamo dunque noi che dovremo sempre presentarci, nelle nostre iniziative didattiche e scientifiche, come appartenenti a un insieme che è cresciuto attraverso le nostre forze e quelle di coloro che ci hanno preceduto. **L'orgoglio di appartenere a un Ateneo di grandi capacità e potenzialità come il nostro deve diventare elemento trainante nei confronti dell'intero sistema e del mondo esterno.**

CONTRO LE DISCRIMINAZIONI E PER LE PARI OPPORTUNITA'

L'attenzione alle politiche e alle azioni contro ogni tipo di discriminazione di tipo religioso, politico, sessuale, di genere ecc, e per l'applicazione di pari opportunità, nel pieno rispetto della libertà di tutte le persone, deve rientrare a pieno titolo nel governo di una istituzione moderna, che operi con trasparenza e grande visibilità. Per quanto riguarda in particolare le pari opportunità di genere, l'Ateneo di Milano, nell'ambito delle attività del Comitato Pari Opportunità, insediatosi nel 2007, ha cercato di lanciare

iniziative che ne implementassero il significato e le ricadute, ed è attualmente impegnato in un progetto finanziato dall'Unione Europea (STAGES - "Structural Transformation to achieve gender equality in science") il cui obiettivo è la promozione della parità di genere nel mondo della scienza e della ricerca e il miglioramento dei percorsi di carriera: ricordo a questo proposito che nel nostro Ateneo le presenze femminili sono il 69,4% tra i ricercatori, il 30,5% tra i professori associati e il 25,4% tra i professori ordinari.

Il raggiungimento delle pari opportunità rappresenta un vantaggio per tutto l'Ateneo, in quanto consente di dispiegare tutte le potenzialità culturali e scientifiche delle sue risorse umane. Servono quindi ulteriori sforzi, anche in relazione alla **applicazione della nuova normativa nazionale in materia e all'attivazione, ai sensi del nuovo Statuto, del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG).**

Non posso che confermare la mia totale disponibilità e sensibilità a riservare le giuste attenzioni e i dovuti spazi a queste problematiche, anche in virtù delle esperienze personali che mi hanno permesso di costruire un percorso di crescita fino ad arrivare a propormi per questo impegnativo e prestigioso incarico.

E su quest'ultima nota, ritengo di poter chiudere la mia forse troppo lunga esposizione, con il vivo auspicio di dare comunque un contributo in questa delicatissima fase di passaggio nella vita dell'Ateneo.

Milano, 30 agosto 2012



Curriculum:

http://www.unimi.it/chiedove/cv/marisa_porrini.pdf 

Per contattarmi:

Dipartimento di Scienze per gli Alimenti, la Nutrizione e l'Ambiente
Via Celoria, n° 2 - 20133 Milano, Italy
Tel 02 503 16720
marisa.porrini@unimi.it