

# Programma di GIUSEPPEDELUCA

## LA “STATALE” DEL FUTURO (2018-2024).

UN’IDENTITÀ FORTE E CONDIVISA ALLA GUIDA DEL CAMBIAMENTO

*«L’arte del progresso è preservare l’ordine in mezzo al cambiamento  
e di preservare il cambiamento in mezzo all’ordine.»*

A.N. Whitehead

- 1- Una grande comunità scientifica fondata su valori condivisi quali capacità innovativa, qualità, merito, responsabilità morale
- 2- Un sistema di governo semplificato, trasparente ed efficace per realizzare gli obiettivi strategici
- 3- La riorganizzazione della struttura amministrativa verso la cultura del risultato: sburocratizzazione, valorizzazione delle risorse e integrazione funzionale
- 4- Il potenziamento dell’internazionalizzazione
- 5- I Dipartimenti come protagonisti di una ricerca sempre più competitiva a livello nazionale e internazionale e sempre più di impatto sociale
- 6- Il nuovo Campus sul sito EXPO 2015 per il decisivo rilancio tecnologico delle facoltà scientifiche di Città Studi
- 7- Ridare centralità alla didattica
- 8- “Per” e “con” gli studenti: inclusione, servizi e appartenenza
- 9- La Terza Missione aperta al contesto: la ricchezza dei saperi della Statale per l’innovazione sociale, la crescita culturale del territorio e la valorizzazione dell’innovazione tecnologica
- 10- Per riconoscere l’impegno e il merito dei docenti: la costruzione del portfolio delle attività dei docenti

# 1

## Una grande comunità scientifica fondata su valori condivisi quali capacità innovativa, qualità, merito e responsabilità morale

L'alta formazione, attraverso il suo stretto legame con la ricerca scientifica in tutti i campi del sapere, è lo strumento fondamentale nella società moderna per preparare la popolazione ai rapidi **cambiamenti sociali, economici e tecnologici**. Per questo, l'università contemporanea deve farsi carico di diritti collettivi, contemperando merito e bisogno, efficienza e solidarietà.

È quindi necessario un pensiero "organizzato", organico e completo sul nostro Ateneo, che guardi alla **Statale** in quanto "sistema" e dia vita ad azioni per potenziarla come **comunità scientifica fondata su principi condivisi quali spinta innovativa, qualità dei processi e dei risultati, responsabilità morale e merito**.

Una **comunità** che investe su tutti, per continuare a sviluppare le eccellenze della ricerca e della didattica e per fare crescere le aree meno forti. Una comunità che favorisca il confronto interno per rafforzarsi, che non viva la "concorrenza" interna come uno scontro tra nemici ma come un confronto per accrescere le proprie potenzialità.

Una **comunità** unita nell'**impegno collettivo** e nel **legittimo orgoglio** di un Ateneo animato da un **senso elevato della propria missione** innanzitutto rispetto agli studenti e alla società civile nel suo complesso.

Una **comunità partecipata** attraverso un'assunzione profonda di responsabilità, sulla base di una piattaforma chiara di obiettivi di medio-lungo periodo individuati concordemente.

La nostra **missione strategica di soggetto pubblico** – che alimenta un'idea di scienza e di cultura come **fondamentali motori di conoscenza e di crescita, personale e civile**,

**dell'individuo, della collettività e del territorio** – deve trovare quindi il tratto condiviso proprio nella continua promozione del cambiamento e del rinnovamento in tutti i settori della propria attività.

Dobbiamo quindi operare con lo **sguardo rivolto al futuro**, dobbiamo agire con **serietà, impegno e competenza**, senza timore di osare ma con **il coraggio di sperare**. Con la consapevolezza che il nostro lavoro oggi, attraverso gli insegnamenti che impartiamo, attraverso le scoperte delle nostre ricerche, attraverso la presenza nel territorio e nella società, crei le condizioni di vita di altri domani. Dobbiamo lavorare con **ambizione**, ma con un fortissimo senso di responsabilità. Con la consapevolezza dei propri limiti, ma anche e soprattutto con quella delle proprie capacità.

La **comunità** che vogliamo costruire è quindi anche una comunità che sappia proiettarsi oltre le differenze generazionali, ma anche quelle disciplinari, di genere, religiose, di censo, di abilità, di provenienza. Che progetti meccanismi di interazione e interattività, che passino anche attraverso la **centralità** degli spazi comuni, sia virtuali che fisici (come nel modello Campus verso il quale ci stiamo orientando: vedi **6. Il nuovo Campus**).

Se sapremo concretizzare la nostra capacità di **guidare la trasformazione e di orientare il futuro** nell'ambito delle nostre competenze, allora il nostro Ateneo potrà acquisire la giusta visibilità e identità accademica per proporsi come esempio e leader nel panorama universitario nazionale e internazionale.

# 2

## Un sistema di governo semplificato, trasparente ed efficace per realizzare gli obiettivi strategici

L'idea cardine sul sistema di governo dell'Ateneo è quella di dare vita ad una **guida leggera in termini di struttura, ma pesante in termini di efficacia, indirizzo e di strategia.**

La **governance** di una comunità condivisa non può prescindere dalla partecipazione dei suoi componenti alla **definizione dei suoi obiettivi strategici** (attraverso le sue diverse forme di rappresentanza e di coinvolgimento, organi, consulte, ecc.). Altrettanto irrinunciabile è una **comunicazione e un'informazione completa e trasparente**: questa sarà una delle sfide fondamentali del prossimo sessennio di cui lo stesso Rettore si dovrà fare garante.

La sua funzione di guida e di armonizzazione nella definizione dei principi, nella scelta degli obiettivi e nell'agenda delle priorità – stabiliti in nome del bene comune – deve impegnarsi soprattutto nella loro condivisione con tutte le componenti dell'Ateneo.

Pur nel rispetto delle differenti competenze e funzioni stabilite dalla normativa vigente, è quindi indispensabile migliorare il **flusso di informazioni e il confronto fra gli organi di governo dell'Università**, come pure quella fra **gli organi di governo, i Dipartimenti, le divisioni amministrative, gli studenti e tutto il personale.**

Mentre le commissioni congiunte di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione sperimentate talora in passato si sono rivelate poco efficaci, è opportuno pensare a un certo numero di **audizioni in cui il CdA condivide con il SA criteri e contenuti di alcune decisioni strategiche di particolare rilievo.**

Saranno anche avviati momenti di confronto sullo stile dei **question time**. Cioè incontri periodici del Rettore e dei Prorettori non solo con i Direttori dei Dipartimenti, ma anche con gli studenti e con il personale.

Inoltre, **i resoconti delle sedute degli organi e le relative delibere** saranno resi disponibili nei tempi più celeri possibili e nel modo più esaustivo possibile, come passo fondamentale verso una piena attuazione delle politiche per una **amministrazione trasparente**.

Anche la **scelta della squadra di governo, dai prorettori ai delegati** del Rettore, deve avvenire nella massima trasparenza e con la condivisione dei profili richiesti. Sarà cioè fondamentale che queste figure abbiano dimostrato: elevate capacità in altre attività di servizio, didattiche e di ricerca; senso di responsabilità morale; volontà di mettersi a disposizione della comunità della Statale; capacità di dialogo; attitudine a coniugare la progettazione di politiche accademiche con la loro concretizzazione attraverso le procedure gestionali, contribuendo in questo modo alla creazione della **comunità condivisa della Statale**.

# 3

## La riorganizzazione della struttura amministrativa verso la cultura del risultato: sburocratizzazione, valorizzazione delle risorse e integrazione funzionale

Gestire, amministrare e orientare una struttura complessa come la **Statale** in un periodo di elevata innovazione richiede una **governance** capace di passare da una cultura del regolamento a una cultura del progetto, accompagnata da una accelerazione dei processi decisionali.

**Cultura del progetto** significa identificare con chiarezza gli obiettivi più importanti da perseguire e definire simultaneamente il modo in cui si intendono raggiungere, specificando le **risorse**, il **personale docente** e **non docente** coerente con l'obiettivo. È necessario altresì monitorare in corso d'opera come proceda la realizzazione. Non possiamo più permetterci tempi dilatati all'inverosimile, disinteresse per le conseguenze del rinvio delle decisioni e mancanza di flessibilità.

**Lentezza** e **rigidità** alimentano troppe volte una situazione di paralisi che deve essere superata, se vogliamo allineare i tempi della nostra Università ai tempi della società in cui siamo immersi e verso la quale siamo responsabili.

Va superato l'**attuale disallineamento** tra obiettivi dell'attività di ricerca, di didattica e di terza missione e i processi burocratico-amministrativi.

È necessario creare un **Gruppo di lavoro sulla semplificazione** per superare prassi amministrative che si possono eliminare senza per questo indebolire la ragione per la quale la norma o il regolamento sono stati introdotti, in modo da recuperare competitività nei confronti di altre università. La prossima pubblicazione del DM attuativo sul secondo comma dell'art.1 della Legge 240/2010 finalizzato alla semplificazione organizzativa e amministrativa degli atenei virtuosi in termini di sostenibilità finanziari (come appunto la **Statale**) costituisce un'opportunità assoluta

per avviare una sostanziale sburocratizzazione della nostra articolazione amministrativa.

La coesione e la collaborazione tra docenti e personale tecnico amministrativo a tutti i livelli è la premessa per poter garantire all'Ateneo un miglioramento qualitativo assolutamente necessario. L'efficienza nella realizzazione dei progetti è parte integrante dei progetti e l'identificazione dei compiti del personale tecnico amministrativo deve essere sinergica con quella del personale docente.

A questo proposito va intrapresa una decisa politica di **sviluppo e potenziamento della struttura amministrativa** sia con riguardo alla sua **riorganizzazione**, sia con riguardo al **reclutamento di nuove risorse umane** (grazie ad un processo che valorizzi le competenze e le professionalità) e ai **processi di formazione e di aggiornamento** del personale già presente.

In questo ambito una delle **criticità** più importanti è l'attuale **mancanza di informazioni** in cui il **personale** opera (soprattutto nei dipartimenti e nelle Se.di.), da cui deriva la **crescente difficoltà** di ricostruire un **quadro coerente** che permetta di comprendere le scelte organizzative e in cui poter situare la propria attività lavorativa.

A ciò si aggiunge la **frustrazione** per un **blocco degli stipendi** durato quasi 10 anni, l'impossibilità per il personale di potere fare una progressione verticale (dopo la legge Brunetta, gli effetti reali cominciano a vedersi ora) e l'età media molto elevata del comparto amministrativo: tutti elementi su cui si deve porre l'adeguata attenzione per impostare un ateneo che non sia solo attrattivo per gli studenti e competitivo a livello europeo ma che sappia promuovere anche un **luogo di lavoro adeguato** per il personale tecnico-amministrativo (**benessere organizzativo**).

È necessario quindi:

- Una **revisione sostanziale del sistema di formazione del personale e delle opportunità di accesso alla formazione** in un'ottica di maggiore professionalizzazione e aggiornamento delle competenze attraverso corsi mirati, pratici e professionalizzanti. Il sistema di formazione deve diventare uno strumento sempre a disposizione del dipendente, che lo segua nel tempo

attraverso una proposta coerente e di crescita professionale. La qualità dei corsi e dei docenti deve essere assicurata attraverso una attenta selezione e la sinergia con le competenze già presenti in Ateneo. È compito della formazione “ascoltare” il dipendente e sviluppare le competenze in accordo con le attitudini espresse e le prospettive. È infine auspicabile che la formazione sappia lavorare in sinergia con il sistema di mobilità del personale.

- Rivedere **le opportunità di carriera e di valorizzazione delle competenze**. Il sistema di mobilità del personale deve giocare un ruolo centrale nella corretta allocazione delle competenze così da massimizzare il risultato per l'organizzazione e al tempo stesso aumentare la soddisfazione lavorativa e personale del PTA. È fondamentale che **il sistema di mobilità in Ateneo** acquisisca le competenze utili per la riallocazione strategica delle risorse, anche al fine di garantire opportuni e soddisfacenti percorsi di crescita professionale. Particolare peso deve essere poi dato al **rafforzamento della componente PTA nei vari dipartimenti** ampliando sia le loro **indennità** sia la **possibilità di passaggi di livello senza gli attuali limiti**, che hanno l'effetto di demotivare questa componente all'interno di strutture che sono invece decisive per il funzionamento e la crescita della Statale.
- Intraprendere **azioni e attività** che abbiamo **l'obiettivo di migliorare la retribuzione della componente PTA** - come ad esempio **incrementare il Fondo Comune di Ateneo**, che viene alimentato anche da una quota del fatturato di Master e Corsi di perfezionamento, che andrebbero quindi potenziati pure in questa prospettiva. Strategico è anche l'impegno ad aumentare il conto terzi in tutte le aree dell'Ateneo, così come i servizi retribuiti. Va incrementata la percentuale di ammessi alla **PEO**, così da raggiungere il 100% nel breve periodo (2019).
- Lavorare congiuntamente per approntare **un sistema di valutazione che valorizzi l'impegno** e il *commitment* anziché consentire ampia discrezionalità. È tuttavia essenziale per la riuscita di un sistema incentivante che rispecchi la situazione reale, che si proceda a una mappatura accurata delle posizioni organizzative e dei carichi di lavoro così da creare una solida struttura di riferimento.

- Rinnovare e potenziare il **finanziamento del welfare** a favore del PTA, ampliando la platea di beneficiari e attivando una nuova linea per la **non-autosufficienza**.
- Mettere al centro dell'agenda l'obiettivo del **lavoro agile (*smart working*)** non solo per adempiere a precisi obblighi di legge, ma soprattutto per sviluppare in modo condiviso con il PTA politiche a favore della **conciliazione vita-lavoro** e dell'incremento del **benessere organizzativo**.
- Migliorare il **sistema di comunicazione e di coinvolgimento**, in particolare da parte delle strutture apicali, nella gestione delle risorse all'interno delle diverse strutture amministrative. È strategico che il **futuro portale di Ateneo** si doti di una sezione più **user friendly** che risponda alle domande del PTA (ad esempio attraverso la redazione di un vademecum relativamente ai permessi e alle modalità di gestione della piattaforma StartWeb) e che vengano promosse il più possibile le sinergie tra le diverse parti e componenti dell'amministrazione per creare un clima più disteso.

Per migliorare l'**efficienza delle procedure amministrative**, è irrimandabile inoltre incrementare il **processo di digitalizzazione**. Ad esempio le spese di missione, l'attività didattica integrativa, l'organizzazione dei workshop e gli art. 45 dovrebbero rientrare in un processo quasi automatico che, oltre ad abolire l'uso della carta, renda molto più rapidi i pagamenti.

L'**allocazione intelligente e razionale del tempo** deve essere uno degli obiettivi più importanti di qualsiasi organizzazione con obiettivi molteplici. A questo scopo risulterebbe utile la definizione di un ruolo in grado di coordinare il processo di digitalizzazione tra i diversi uffici, favorire il riutilizzo e la condivisione dell'informazione, creare una banca dati di Ateneo, così da allineare la nostra Università alle trasformazioni in alcuni segmenti del settore pubblico. Questo consentirebbe anche un monitoraggio in itinere della realizzazione degli obiettivi che si intendono perseguire e una fotografia aggiornata e dinamica dello stato della nostra Università.

# 4

## Il potenziamento dell'internazionalizzazione

L'**apertura internazionale** del nostro Ateneo deve interessare e coinvolgere **trasversalmente** tutti i nostri ambiti istituzionali, dalla **ricerca** alla **formazione**, dalla **divulgazione culturale** alla **traslazione tecnologica**. Questa dimensione costituisce sempre più un aspetto **irrinunciabile** per poter creare e sviluppare un ambiente di studio e di ricerca fondato sul **confronto concreto con realtà internazionali di alto livello**, in grado di **arricchire e stimolare** l'attività di docenti, ricercatori, studenti e personale.

Sotto questo profilo la **Statale** ha conosciuto in questi ultimi anni uno sviluppo progressivo. È stata incrementata l'**offerta formativa** in lingua straniera: dall'a.a. 2018-19 saranno infatti 15 i corsi di studio erogati in inglese su 130 totali (salvaguardando comunque la possibilità di studiare ed insegnare in lingua madre in tutte le nostre aree formative). Sono aumentati notevolmente gli **accordi internazionali** per l'istituzione di percorsi integrati con altre realtà universitarie, **joint o double degrees** e per i programmi di mobilità e scambio (in particolare, gli studenti Erasmus negli ultimi 4 anni sono aumentati di oltre il 40% toccando quasi quota 1.800). È stato istituito un servizio di accoglienza per gli studenti internazionali (vale a dire i nostri iscritti non residenti in Italia o con un titolo di studio precedente ottenuto in altri paesi) che sono ora circa 4.000. Siamo sede di certificazione internazionale per diverse lingue straniere (cinese, francese, inglese, russo, ecc.) e di italiano per stranieri, mentre da tre anni è attivo il **progetto SLAM** (Servizio Linguistico di Ateneo), finalizzato anche a porre le condizioni di una effettiva apertura internazionale per i nostri studenti verso il mercato del lavoro estero e verso le università straniere e a sostenere con corsi di italiano i nostri studenti internazionali. Nell'ambito dei programmi di mobilità, l'Ateneo ha instaurato **significative cooperazioni** con paesi in via di sviluppo, ai quali fornisce docenza, collaborazione e know-how. Molto intensa è l'attività di collaborazione con istituzioni internazionali, con un'ottima ricaduta in **termini di produzione scientifica**, così come l'ambito di finanziamento di maggiore interesse strategico è ora costituito dalla ricerca

finanziata internazionale, settore nel quale si concentra la maggior parte delle risorse disponibili su programmi come **Horizon 2020**, per il quale la Statale ha costituito uno specifico servizio (Officina Horizon 2020). Il nostro Ateneo è diventato poi una tre sedi italiane (la sola nel Nord) prescelta dal **programma Fulbright** come destinazione per docenti statunitensi in visita per un periodo variabile dai tre ai quattro mesi.

La **Statale** ha comunque ben altre **potenzialità** che devono essere assolutamente messe a sistema e incrementate, anche per l'**impatto** che la voce internazionalizzazione ha sulla **distribuzione dei fondi premiali** (per la didattica, i dottorati, la ricerca, ecc.). Milano è la città più internazionale d'Italia e la seconda meta europea degli studenti Erasmus (dopo Barcellona) e di conseguenza il **continuo incremento degli studenti internazionali e in mobilità** deve essere, per il nostro Ateneo, una priorità strategica, così come l'attrattività verso i **dottorandi stranieri** e i **visiting professor**. Una tale politica, inoltre, si riverbererebbe in maniera positiva su tutta la nostra comunità studentesca perché più numerosi e maggiormente inseriti sono gli studenti di provenienza internazionale meglio è anche per quelli indigeni, in termini di stimoli culturali, di apertura mentale e di relazioni.

Sarà quindi fondamentale fare crescere ulteriormente **l'offerta formativa in lingua straniera** per potere accrescere sia l'**attrattività** del nostro Ateneo da parte di studenti internazionali ed incrementare il numero di **visiting professors**, sia **la rete delle destinazioni internazionali** per i nostri studenti in uscita. L'**attrattività** di queste nuove iniziative didattiche in lingua straniera (non solo in inglese ma anche nelle altre lingue insegnate in Statale, e comunque non tali da limitare le possibilità per gli studenti e di docenti che vogliono studiare e insegnare in italiano) deve sfruttare il **vantaggio competitivo** sia **scientifico** che **territoriale** del nostro Ateneo.

Ancora più determinante sarà **migliorare l'accoglienza** verso gli utenti internazionali, dagli studenti ai dottorandi, ai visiting professor.

È necessario in particolare:

- Costruire una **versione inglese efficace** del sito di Ateneo;

- Potenziare e coordinare gli aspetti di **promozione internazionale del nostro Ateneo**;
- Potenziare lo **sportello di supporto** che aiuti gli studenti internazionali a **orientarsi nelle pratiche amministrative e nella logistica** (ad esempio, affiancando quelli fra loro che debbono andare in questura per rinnovare i permessi di soggiorno per motivi di studio o all'anagrafe per ottenere i documenti di identificazione, come pure nei loro eventuali rapporti con la sanità pubblica). A questo scopo va estesa e migliorata un'azione di coordinamento con il Comune di Milano e con gli altri atenei cittadini per predisporre una piattaforma web che faciliti la risoluzione dei problemi degli studenti internazionali iscritti a uno dei centri universitari della città e che proponga loro agevolazioni comuni (già in parte presenti nel progetto Study in Milano a cui aderiamo);
- Aumentare e migliorare **l'offerta e il reperimento di alloggi** (a prezzi accessibili), anche attraverso convenzioni con le istituzioni pubbliche e private milanesi;
- Garantire la disponibilità di **spazi e attrezzature di qualità** per gli **studiosi stranieri**;
- Promuovere ulteriormente **associazioni studentesche** 'miste' che favoriscano l'**ambientamento universitario** di chi viene a studiare da noi dall'estero, sul modello di quella appena fondata in Ateneo (**Associazione Studenti Internazionali**).

Cruciale sarà anche rendere più **snelle e fluide** le procedure per attivare convenzioni e accordi con istituzioni estere per la **mobilità internazionale** degli **studenti**, dei **docenti** e del **personale**.

A questo scopo, deve essere costituito un **centro di competenza per l'internazionalizzazione** (ad esempio sul modello dell'Officina Horizon 2020) con il **compito** di fornire un **supporto qualificato** ai professori e ai ricercatori nell'elaborazione di **convenzioni, accordi e programmi internazionali**, e più in generale nella **gestione** e nello **sviluppo delle competenze funzionali** alle relazioni internazionali dell'Ateneo.

Espansione deve essere poi data al **placement**, in ambito Erasmus+, allargando la fattiva collaborazione già instaurata con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione internazionale anche a periodi di **traineeship** per i nostri studenti presso gli Istituti di Cultura italiani all'estero sia nei **paesi UE** che **extra-UE**.

Allo stesso modo, pur rispettando i limiti stringenti della regolamentazione dei fondi di ricerca extraeuropei, specifica attenzione deve essere nello **sviluppo di cooperazione e networking** con atenei i cui paesi investono somme sempre più ingenti per **formazione, scienza e tecnologia** – come ad esempio, Cina, Singapore, Corea del Sud, Stati del Golfo – e che stanno diventando **competitori** sempre più importanti dei **centri scientifici europei e statunitensi**.

# 5

## I Dipartimenti come protagonisti di una ricerca sempre più competitiva a livello nazionale e internazionale e sempre più di impatto sociale

Il nostro Ateneo è uno dei più affermati nella ricerca scientifica a livello nazionale e molti dei nostri docenti godono nei loro settori di un'assoluta reputazione internazionale. Diverse sono poi le aree al vertice delle discipline nazionali e in alcuni casi anche nel contesto mondiale. Ma questo non basta. Al netto delle considerazioni che si potrebbero fare circa il sistema di valutazione adottato, la percentuale dei nostri Dipartimenti che hanno ottenuto il finanziamento come Dipartimenti d'eccellenza è inferiore sia rispetto a quella di altri atenei dimensionalmente simili, sia rispetto alle altre università lombarde. Un grande Ateneo come la Statale deve avere l'ambizione di essere anche un "grande" Ateneo sotto il profilo della ricerca.

Obiettivo centrale è allora **rendere la Statale un Ateneo di eccellenza per la ricerca**, cioè innalzare la qualità complessiva della ricerca nella nostra Università ai massimi livelli nazionali ed internazionali, valorizzando la **differenziazione** e la numerosità delle **competenze scientifiche** presenti, oltre alla **multidisciplinarietà** e all'**ampiezza delle reti di collaborazione**. Questo proposito non va a detrimento della **giusta considerazione** da riservare alla **formazione**, anche in termini di assegnazione delle risorse (vedi **Ridare centralità alla didattica**). Al contrario i due intenti si integrano sinergicamente sia perché il miglioramento dello **standing reputazionale** misurato sui risultati della ricerca ha riflessi positivi sull'**attrattività** dell'Ateneo verso gli studenti di nazionali ed internazionali, sia perché una ricerca di alta qualità, intesa come incessante **ripensamento critico**, arricchisce e migliora **la qualità della didattica**.

Al tempo stesso è fondamentale incrementare l'**impatto sociale della nostra ricerca scientifica** migliorando il processo di comunicazione e di interscambio con le parti

sociali, le istituzioni e gli enti finanziatori, così come con il mondo delle imprese pubbliche e private (vedi anche **9. Terza missione**).

I **Dipartimenti** costituiscono la struttura funzionale per raggiungere questi scopi, concentrando sinergie e programmazione della ricerca e **devono pertanto essere i protagonisti del processo di crescita qualitativa della Statale**, attraverso una serie di azioni: declinare in un proprio piano gli obiettivi strategici di quello d'Ateneo, attuare i processi di assicurazione della qualità della ricerca e promuovere progetti integrati anche a livello interdipartimentale. Alla definizione degli obiettivi strategici d'Ateneo tutti i dipartimenti devono contribuire congiuntamente sulla base di una sede di confronto specifico oppure ottimizzando gli incontri periodici dei direttori con Rettore, Direzione Generale e Pro-rettori.

Da un lato, quindi, vanno **stimolati e premiati i comportamenti virtuosi dei Dipartimenti nel reclutamento**, fornendo un supporto per la valutazione (coerente con le specificità delle aree disciplinari), ma lasciando una maggiore libertà di definizione delle strategie di sviluppo e rendendo queste strutture sempre più **responsabili delle proprie scelte**, in termini di indirizzi di ricerca e di acquisizione di risorse-docenti. Una **premialità** (in termini di finanziamenti e di reclutamento) **razionale e trasparente** avrà l'effetto di produrre incrementi di performance di ricerca con ricadute positive su tutti i membri del Dipartimento.

La Statale sarà pienamente riconosciuta come un **Ateneo di eccellenza** solo se farà crescere in modo armonico tutte le aree presenti al suo interno, come è essenziale che accada. Laddove oggi si riscontrano debolezze e criticità nella qualità della ricerca, il recupero e la crescita non potranno essere perseguite attraverso la logica delle compensazioni o delle perequazioni, ma solo attraverso **piani strategici di rafforzamento**, mirati e credibili, che prevedano il monitoraggio e l'analisi degli esiti. **Risorse straordinarie** potranno essere assegnate alle strutture dipartimentali che sfrutteranno al meglio le prime risorse ottenute (per esempio attraverso il reclutamento di figure di profilo elevato), coniugando la crescita qualitativa e quantitativa del dipartimento anche con le **legittime aspettative di promozione dei docenti interni**.

Dall'altro lato, è necessario consolidare e rendere ancor più efficace ed efficiente la **struttura organizzativa di sostegno alla ricerca** sia per facilitare l'acquisizione di **fondi esterni** (da bandi nazionali e internazionali, da attività conto-terzi), sia per **migliorare l'acquisizione, la gestione e la manutenzione delle infrastrutture**.

Innanzitutto occorrerà quindi potenziare i **servizi centralizzati** e le **attività di supporto specialistico** (Officina Horizon 2020, attività di training per bandi Fir, Erc, Sir), prevedendo anche la creazione di Sportelli Ricerca distaccati nei diversi poli (Città Studi, in futuro il nuovo Campus nell'area Expo, ecc.), in modo da rendere più fluida e semplice per tutti i docenti la partecipazione ai bandi e il reperimento delle informazioni. Mentre per quanto riguarda le attività in **conto terzi** (che costituiscono un ritorno finanziario importante anche per il PTA) sarà fondamentale mettere in atto politiche e azioni volte a razionalizzare e semplificare le procedure per concretizzare contratti di collaborazione con enti e aziende, senza che ciò riduca le necessarie garanzie per la corretta amministrazione. Allo stesso modo occorrerà implementare il modello gestionale delle **grandi piattaforme tecnologiche** (Unitech) sostenendone l'investimento iniziale e supportandone l'esercizio.

Insieme ad una politica di reclutamento e di progressioni di carriera che sia trasparente, che premi la qualità e che attragga e valorizzi i giovani di talento, insieme ad un efficace consolidamento dei servizi di supporto, e insieme ad un intervento sulle infrastrutture che renda i processi di ricerca sempre più efficienti, è indispensabile poi rilanciare e aggiornare i finanziamenti previsti dal **piano di sostegno alla ricerca**, che costituisce un fattore chiave per raggiungere l'obiettivo di portare la Statale ad essere un **Ateneo di eccellenza nella ricerca**.

In particolare è necessario:

- Garantire un adeguato sostegno alla ricerca degli **RTD**, che con più difficoltà riescono a presentare richieste ad agenzie di finanziamento nazionali e/o internazionali;
- Mantenere e potenziare gli strumenti già sperimentati in questi anni per garantire un **minimo sostegno generalizzato alla ricerca** e, in particolare, un livello di

finanziamento di base accettabile per i gruppi di ricerca che hanno le maggiori difficoltà nel reperimento di finanziamenti, con lo scopo preciso di stimolare la partecipazione a futuri progetti di ricerca e di incentivare collaborazioni internazionali;

- Prevedere finanziamenti specifici per la **crescita delle aree più deboli**, con l'obiettivo di raggiungere il livello qualitativo dei principali benchmark nazionali ed internazionali. Questo potrebbe realizzarsi, per esempio, attraverso finanziamenti deputati specificatamente ad avviare collaborazioni interne ed esterne e facilitare così il confronto con i gruppi più avanzati nei vari settori, oppure attraverso un sostegno per la pubblicazione dei risultati della ricerca su riviste di fascia alta o conformemente alla politica d'Ateneo e della **Leru** sull'Open Access;
- Rafforzare i laboratori scientifici attraverso il sostegno economico per l'acquisto (attraverso i Dipartimenti) di apparecchiature di rilevanza media.

Da ultimo, lo sviluppo della ricerca dell'Ateneo non può non farsi carico di un'attenta e incisiva politica di **formazione alla ricerca e di reclutamento**. Per questo è necessario agire lungo diverse direzioni.

- Rafforzare i **corsi di dottorato**, attraverso interventi per:
  - o Migliorare la **gestione amministrativa del dottorato**, facendo convergere tutte le funzioni organizzative (tranne la parte economica dei pagamenti stipendi) in un solo ufficio e con una formazione del personale di supporto adeguata a garantirne una efficace internazionalizzazione;
  - o Realizzare una **governance** del dottorato in cui siano parte attiva i coordinatori dei corsi di dottorato (attraverso il Comitato dei coordinatori o altre forme);
  - o Garantire la massima **trasparenza** nella valutazione dei corsi di dottorato e nell'assegnazione delle borse, utilizzando come indicatori anche la carriera successiva dei dottori di ricerca e un set di parametri interni stabiliti in modo condiviso e specifico per le diverse aree;

- o Potenziarne il **placement** e istituire l'albo degli **alumni** del dottorato.
- Finanziare **assegni di ricerca** con bandi regolari, a scadenza semestrale, attuando nel contempo una semplificazione delle procedure di selezione, che non vada a discapito della qualità del reclutamento e renda maggiormente responsabili i Dipartimenti nella selezione dei giovani talenti. È quindi necessario il monitoraggio dell'attività e della qualità dei giovani reclutati: si può così innescare un **circolo virtuoso** facendo dell'efficace e meritocratico utilizzo delle risorse uno dei parametri per l'attribuzione degli **assegni**.

# 6

## Il nuovo Campus sul sito di EXPO 2015 per il decisivo rilancio tecnologico delle facoltà scientifiche di Città Studi

La nuova localizzazione dei dipartimenti scientifici nell'area ex Expo di Rho-Però non rappresenta soltanto – come vedremo – una straordinaria occasione di rilancio tecnologico dei dipartimenti scientifici di Città Studi, ma costituisce anche un progetto che permetterebbe di ripensare l'assetto e l'evoluzione dell'intero Ateneo, riaggregando le varie sedi dell'università in 5 poli organizzati (polo Festa del Perdono, polo Expo, polo Città studi con la possibilità che Scienze politiche, economiche e sociali e Beni culturali s'insedino nelle aree demaniali ora di Agraria e Veterinaria, poli di Lodi ed Edolo, poli ospedalieri) sul modello **campus**, poli che potrebbero godere così di servizi comuni e aggregati (**mense**, spazi di socializzazione, sale di studio, **residenze**) altrimenti impossibili da realizzare in alcune di queste aree. Quella ex Expo è invece un'area servita, infrastrutturata e capiente, collocata all'interno di un distretto che si sta interamente programmando come dedicato all'innovazione.

L'idea del campus Expo muove da una progettualità, radicalmente innovativa, che ha l'obiettivo di salvaguardare e ulteriormente sviluppare il potenziale di ricerca e formazione dell'area scientifica mettendolo nelle condizioni di accogliere la sfida della competizione con le più avanzate realtà universitarie internazionali, tutte accomunate dalla convergenza verso una più alta interdisciplinarietà e intersettorialità e da crescenti investimenti per la razionalizzazione e il potenziamento delle infrastrutture per la ricerca.

Grazie alla possibilità di realizzare nel nuovo sito un polo pensato secondo i più aggiornati ed elevati standard internazionali, i ricercatori e gli studenti della Statale potranno lavorare e studiare in spazi per la ricerca e la didattica più ergonomici, innovativi ed attrattivi, e in un **ecosistema** (dotato di tutti i servizi che

contraddistinguono il modello di campus) aperto all'innovazione, alla dimensione internazionale, alla condivisione delle conoscenze e a sinergie con ambienti diversi (si pensi a Human Technopole, all'Ospedale Galeazzi e ai laboratori di ricerca di grandi imprese). La realizzazione di una piastra scientifica (piattaforma) di laboratori di alto livello, con strumentazione condivisa da più dipartimenti, permetterà poi una gestione delle attività di ricerca assolutamente innovativa e notevoli economie di scala, mentre gli spazi dedicati alla didattica potranno essere progettati in modo da consentire - accanto alle forme di didattica tradizionali (lezione frontale, utilizzo della lavagna) - la sperimentazione e l'introduzione di **nuove metodologie di apprendimento** basate sulla **didattica attiva** (*flipped classrooms*, centri di simulazione per medicina, apprendimento informale, lavoro in team) e sulle **nuove tecnologie** (infrastrutture digitali per e-learning, blended-learning, fruizione asincrona), e in genere una più stretta interazione tra studenti e docenti. Anche la tipologia e la dimensione delle aule potranno essere definite secondo una modularità più flessibile e più coerente con le esigenze dei vari corsi di studio. Esigenze che già oggi sono molto differenziate e che nei prossimi decenni potrebbero evolvere lungo percorsi attualmente difficili da prevedere e che richiedono quindi la massima flessibilità strutturale e organizzativa per essere affrontati in modo efficace. A questo si aggiunge poi la possibilità di contare sull'utilizzo anche **didattico dei laboratori di ricerca** concentrati nel medesimo polo. Non ultimo, il contatto con le attività di ricerca proprie di diverse discipline (es: chimica, fisica, biologia, informatica, matematica, ecc.) favorirà la contaminazione e fertilizzazione interdisciplinare, oltre a facilitare l'avvicinamento a imprese molto innovative.

Le stesse condizioni di lavoro del personale tecnico amministrativo sono destinate a migliorare sia per la possibilità di realizzare un ambiente di lavoro più funzionale, sia per la disponibilità di laboratori e di tecnologie adeguate. Il personale potrà inoltre godere degli stimoli derivanti dall'essere inserito in un **contesto relazionale dedicato all'innovazione**, e dei benefici derivanti dai **servizi disponibili** attorno al Campus.

È poi cogente – e al tempo stesso un grandissimo risultato per il nostro Ateneo – che, in un contesto nazionale dove da oltre un decennio non vengono erogati fondi pubblici ordinari per l'edilizia universitaria, ben 135 milioni di euro su Fondi di coesione e sviluppo (disposti da governo e regione all'interno del "Patto per la Lombardia 2020") siano stati

finalizzati espressamente per lo sviluppo in area Expo di un insediamento integrato universitario di aree scientifiche. La convergenza delle diverse istituzioni, locali e nazionali, nell'elaborazione e nel sostegno di questo progetto ha reso e rende la nostra presenza uno dei capisaldi del masterplan complessivo.

D'altro canto, la fisionomia stratificata dei nostri insediamenti di Città Studi fa sì che qualsiasi lavoro di ristrutturazione si riveli estremamente impegnativo sotto ogni profilo. Nessun tipo di ristrutturazione potrebbe comunque ricreare le condizioni, le caratteristiche ambientali e le sinergie garantite dal contesto del polo Expo, oltre al fatto che l'Università non potrebbe contare sullo stanziamento finalizzato, trovandosi invece a dovere sostenere da sola l'intera spesa prevista, che richiede costi unitari più alti (secondo il rapporto Balducci gli edifici centenari del demanio richiedono ristrutturazioni massive da circa 2.000 euro/mq, mentre gli altri edifici necessitano di interventi da 1.500 euro/mq). Non potendosi interrompere per anni e in blocco le attività di una popolazione di circa 20.000 persone che studiano e lavorano in quell'area, la ristrutturazione di Città Studi darebbe vita ad uno stillicidio di interventi parziali di riqualificazione "a rotazione", diluiti lungo un periodo di oltre dieci anni, con l'eventualità di trovarsi a fine opera con le prime realizzazioni già obsolete. Infine, le strutture adatte ad una moderna ricerca scientifica non potranno mai convivere efficientemente con aree densamente abitate, né potranno consentire una riduzione dei costi di gestione comparabile con quella di edificazioni di nuova concezione.

Questo costituisce anche un'opportunità per ripensare un **futuro per Città studi**, futuro che deve basarsi sulla **condivisione** di un masterplan che partendo dal **mantenimento** della **vocazione universitaria** sviluppi un progetto armonico e integrato dell'area, in cui sia compresa la **riqualificazione** delle nostre strutture (per residenze, alloggi, ecc.).

Al contrario, il Campus Expo beneficerà di una posizione strategica per i trasporti, di infrastrutture già esistenti atte ad ospitare ambienti di studio e ricerca attrattivi e competitivi, e di un'ampiezza adeguata alla realizzazione di **alloggi**, e **spazi per la socialità**, lo **sport** e il **volontariato**, dove la flessibilità della struttura consentirebbe di sperimentare modelli costruttivi e soluzioni infrastrutturali più sostenibili, razionali ed efficienti per la ricerca, con un **forte abbattimento dei costi di manutenzione ordinaria**

**degli edifici** delle facoltà interessate, che al momento si aggirano intorno ai 20 milioni di euro all'anno e che grazie all'efficientamento strutturale ed energetico della nuova struttura si ridurranno del 40%. La nuova localizzazione consentirà poi di accorpare strutture (laboratori, biblioteche, ecc.) che ora risultano frammentate e disperse su un territorio molto vasto (con distanze di circa 10 km tra alcune sedi), producendo un notevole risparmio di tempo e dei costi di trasferimento.

Inoltre, la recente **approvazione**, da parte dei nostri Organi accademici, del **progetto di realizzazione del Campus Expo** è avvenuta sulla base di due modalità procedurali (**finanza di progetto** o **appalto diretto**) che non comportano **impegni di bilancio superiori a quelli attualmente previsti per la gestione di Città Studi**. Qualunque sarà la modalità adottata (che verrà scelta successivamente), per **la Statale** non ci saranno né aggravii di bilancio, né sarà necessario alienare il patrimonio immobiliare di **Città Studi**, che verrà quindi a costituire **una riserva finanziaria** (stimata in **175 milioni di euro**) disponibile per i progetti futuri dell'Ateneo, dal riammodernamento ed espansione delle altre sedi al potenziamento e all'aggiornamento degli altri laboratori scientifici. Come è emerso dalla puntuale valutazione analitica, sono i 135 milioni a fondo perduto stanziati specificamente per la realizzazione del Campus e i risparmi nei costi di gestione realizzati nella nuova struttura a garantire la sostenibilità finanziaria dell'intera operazione.

L'imminente conclusione dei lavori del **polo veterinario di Lodi**, dopo alcuni decenni in cui la situazione era stata gestita con dilazione e incertezza, dimostra in più come una simile operazione possa essere condotta **con rigore**, in **modo trasparente** ed **efficace** (anche grazie all'adozione di standard costruttivi internazionali), con il rispetto dei tempi e con costi del tutto ragionevoli e sostenibili. Allo sviluppo e alla definizione delle ulteriori fasi progettuali del Campus Expo verranno dedicate tutte le opportune risorse umane, dando vita ad un gruppo di lavoro, costituito da docenti, componenti dei dipartimenti interessati ed esperti esterni, che possa supportare il lavoro degli stessi organi di governo.

L'Ateneo dovrà comunque impegnarsi, durante la fase di progettazione e realizzazione del nuovo Campus Expo, nel **mantenimento delle strutture esistenti**, partendo dalla sistemazione delle situazioni più critiche. Il mancato ammodernamento e la carenza (se non addirittura l'assenza), per alcuni decenni, di un piano di manutenzione efficiente hanno reso i livelli di sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro insoddisfacenti e non adeguati ad un Ateneo di eccellenza. Si dovranno perciò attuare interventi di **manutenzione ordinaria e straordinaria**, dando la massima priorità ai luoghi in cui sono più gravi le condizioni di sicurezza e disagio per il personale e gli studenti.

Il **costo di opportunità** di non perseguire convintamente ed efficacemente la realizzazione del nuovo Campus Expo sarebbe altissimo per l'Ateneo, sia costringendolo ad una spesa maggiore (la ristrutturazione costa di più, sia in termini netti che per unità di superficie, sia come somma totale, e non godrebbe dei 135 milioni di euro utilizzabili solo per l'insediamento nell'area EXPO del complesso integrato della facoltà scientifiche), sia condannandolo a rendimenti tecnologici decrescenti (1.500 euro/mq investiti in una area molto vincolata come Città studi consentono una resa della spesa incomparabilmente inferiore rispetto a 1.500 euro investiti in un'area nuova) e ad una **drammatica e inesorabile perdita di competitività**.

Si tratta, d'altra parte, di un progetto che non può essere relegato e pensato nella sola prospettiva della campagna elettorale e del prossimo rettorato. Noi ora siamo chiamati ad impegnarci e ad investire immaginando (per quanto ci è possibile) il meglio per gli studenti e i ricercatori dei **prossimi cinquanta-cento anni**, che si confronteranno con un **futuro** straordinariamente più incerto e **sfidante**, e a cui solo **un'elevatissima qualità delle condizioni di ricerca e di insegnamento** potrà fornire adeguati strumenti e competenze.

# 7

## Ridare centralità alla didattica

Nel corso dell'ultimo decennio il nostro sistema universitario (ma tra i tanti altri anche quello inglese) è stato sostanzialmente orientato a privilegiare solo la **dimensione della ricerca**. Dall'**abilitazione scientifica nazionale** alla **premieria**, dalla selezione dei dipartimenti di eccellenza alla retorica dei **rankings** internazionali, l'enfasi si è sempre più venuta focalizzando sulla ricerca, relegando la **didattica** al ruolo di "**cugina povera**" nel mondo accademico (come ebbe a dire il ministro per l'università e la ricerca britannico). Ma la **funzione formativa dell'università** giustifica e rafforza il **nostro rilievo sociale** aumentando la qualità media del **capitale umano** e contribuendo allo sviluppo socio-economico del nostro Paese. E non solo: secondo le **nuove regole di allocazione delle risorse** agli atenei, quasi due terzi del Fondo di finanziamento ordinario assegnato ai singoli atenei dipenderà a regime dal **costo standard dello studente in corso**, vale a dire dal **numero di studenti regolari**, correlando così la parte più consistente del finanziamento universitario alle **performance didattiche** (**abbandoni, regolarità dei percorsi, tempo al conseguimento del titolo, congruenza delle competenze acquisite rispetto al lavoro, occupabilità, ecc.**).

Nel nostro Ateneo parecchio è stato realizzato in questi ultimi anni per migliorare l'**organizzazione** e l'**efficacia** dei nostri corsi di studio, potenziando l'**orientamento in ingresso** e **in itinere**, il **monitoraggio delle carriere**, il **recupero dei crediti** e la **fluidità** dei percorsi formativi, grazie soprattutto al notevole impegno di tutti i **docenti** (in particolare dei **responsabili dei corsi di studio** e delle loro diverse articolazioni, dei Presidenti dei Comitati di direzione, dei componenti del **Presidio AQ** e del **NdV**), del **personale** (in particolare degli Uffici preposti alla formazione e del **COSP**) e degli **studenti** attivi nelle diverse commissioni. È aumentata infatti la **quota degli studenti in corso** e la **regolarità** nell'acquisizione dei **crediti**, mentre si sono **ridotti gli abbandoni** e i **tempi di completamento** dei percorsi, anche se ancora rimangono forti differenze tra le diverse aree.

Tuttavia molto deve essere ancora fatto. E, per farlo, la **didattica** deve tornare ad essere **centrale** nelle **priorità strategiche** della **Statale**: **impegno, responsabilità e risorse** devono essere dosate sinergicamente con quelle destinate alle altre funzioni dell'Ateneo, per rendere la **nostra offerta formativa efficace, qualitativamente elevata e innovativa**.

**Didattica e ricerca** devono ritrovare la loro integrazione nei metodi e nei contenuti. È il modello formativo di **educazione-arricchita-dalla-ricerca (research-enriched education)** che consente di farlo: l'applicazione delle nuove tecnologie sta infatti rendendo sempre più scalabile/riproducibile la trasmissione degli argomenti generali/Istituzionali, facilitando il concentrarsi delle energie didattiche nella formazione di competenze più legate agli ambiti specifici di ricerca dei diversi docenti.

La **costruzione del portfolio dell'attività del docente** (vedi 10. Per riconoscere) permetterà di identificare e valorizzare al meglio l'**impegno e la responsabilità** dei professori e dei ricercatori nell'**attività formativa** e in tutti i ruoli connessi alla sua **migliore gestione**, ma alla **didattica** vanno attribuite **specifiche risorse** sia in termini di **reclutamento** che in termini di **potenziamento dei servizi di supporto**.

Gli interventi in termini di risorse per il **reclutamento** devono essere rivolti a:

- Promuovere e sostenere **iniziative didattiche** di interesse strategico per la **Statale**, sia in relazione all'emergere di profili occupazionali nuovi, sia in relazione alla necessità di **aumentare l'utenza studentesca sostenibile** in alcune aree con forte richiesta di accesso, come pure alla **valorizzazione di nostre competenze disciplinari** di elevata qualità ed esclusività;
- Sostenere i cosiddetti **insegnamenti di servizio**, vale a dire quelli presenti in molti cds e non direttamente erogabili dai dipartimenti di riferimento dei cds, al fine di garantire la qualità della copertura, spesso demandata per contratto a docenti esterni che si trovano ad essere il primo contatto per molte matricole di Unimi;
- Favorire la **diminuzione della coperture fuori compiti didattici** e con **contratti esterni**, valutando l'**irrinunciabilità** di questi insegnamenti e l'**efficacia** dei percorsi didattici in cui sono inseriti.

Gli interventi per **potenziare il supporto alla didattica** devono essere finalizzati alla creazione di un **servizio di esperti** (sul modello della già citata l'Officina 2020) che – anche sulla base del confronto e degli stimoli offerti dalla **Leru** – affianchi e coadiuvi i nostri docenti e cds nella **sperimentazione** e nell'adozione di nuove **metodologie didattiche** che, anche grazie alle **nuove tecnologie**, favoriscano l'apprendimento.

Lo sviluppo e la diffusione delle **nuove metodologie didattiche** devono essere infatti indirizzati a realizzare la definitiva **transizione dall'insegnamento all'apprendimento** (come stabilito molto tempo fa dal processo di Bologna), mettendo definitivamente al centro del **processo formativo** gli studenti. I metodi partecipativi di trasmissione e di elaborazione delle conoscenze – oggi molto facilitati dalle **infrastrutture digitali** – producono miglioramenti tangibili: uno **sviluppo più inclusivo** del processo di apprendimento fornisce competenze più alte (dato che ogni studente è messo nelle condizioni di accomodare le informazioni che riceve nelle sue proprie reti cognitive, intellettuali ed emozionali); **maggior attenzione ai bisogni** peculiari rende il processo più adatto allo scopo dato che le istanze di apprendimento sono raggruppabili anche per gruppi di studenti; gli studenti che si sentono protagonisti del processo formativo saranno studenti più indipendenti e autoriflessivi, e quindi più capaci di continuare la loro educazione e di dargli la giusta importanza per tutto il corso della loro vita, incrementando **la formazione continua**.

Si pensa generalmente che la **didattica centrata sullo studente** sia difficile da realizzare in classi numerose e in settori specifici, dove la discussione appare quasi impossibile ed avere feedback costanti altrettanto complesso. Di fatto, come dimostrano alcuni esempi già avviati con successo sia in Statale che in altri atenei, è possibile estendere questo approccio a tutti i corsi, progettando **soluzioni di interazione centrate sullo studente**; si pensi, per esempio, alle **legal clinic** nell'area di Giurisprudenza, ai **laboratori di area umanistica**, ai **centri di simulazione** per la medicina o, più trasversalmente, all'uso dei **clickers** in aula per coinvolgere i discenti e raccogliere e le loro immediate risposte.

Si deve innanzitutto conoscere la geografia delle pratiche e delle “tradizioni” didattiche e dei bisogni percepiti dai nostri docenti, per poi passare ad una fase di analisi delle metodologie/tecnologie più opportune e quindi alla loro sperimentazione/adozione.

Creare dei *teaching group* per le diverse aree contribuirà poi a diffondere e a consolidare la cultura dell'innovazione didattica.

In questa prospettiva la **formazione e l'aggiornamento dei docenti** deve acquisire un ruolo centrale e strategico, tanto per i giovani ricercatori quanto per tutti i docenti che vogliono usare **nuovi approcci formativi** e **nuove tecnologie** o anche rafforzare o acquisire competenze linguistiche o espositive.

Su queste basi va condotto un processo sia di **aggiornamento dell'attuale offerta formativa** sia di **programmazione strategica** per l'istituzione di nuovi corsi di studio, in grado di favorire un **ingresso qualificato nel mondo del lavoro**, di anticipare i **profili occupazionali emergenti** e di **soddisfare le esigenze culturali** e di **formazione critica** della persona.

Massima attenzione va posta nell'allargamento delle **iniziative di formazione duale (studio-lavoro)**, sul **modello Ulisse** già attivo da tre anni per il cdl in Informatica, che hanno lo scopo sia di migliorare il **mismatch tra preparazione accademica e professionali** sia di potenziare (proprio per il valore pedagogico dell'impegno lavorativo) le **competenze trasversali** dei nostri studenti, vale a dire quell'insieme di abilità di carattere generale che fanno la differenza nel lavoro e nella vita in genere.

Alla crescita delle **competenze generaliste**, che proprio per la varietà combinatoria delle discipline della Statale trovano da noi una declinazione particolarmente ricca, deve essere dedicata un'azione specifica in grado di **sistematizzarle** e farle diventare un ulteriore tratto distintivo e attrattivo per i nostri studenti. L'attribuzione degli **Open Badge** (certificati open access internazionalmente riconosciuti) renderà poi queste attività molto utili anche per arricchire i **portfolio formativi** dei nostri iscritti.

Per aumentare l'**inclusione studentesca** (vedi anche 8. "Per" e "con" gli studenti) vanno previste nuove iniziative, o vanno organizzate iniziative didattiche già attive, secondo spazi e tempi che ne consentano la fruizione a studenti lavoratori o a giovani adulti interessati a riprendere gli studi. La possibilità di combinare **insegnamenti erogati in modalità asincrona** (on line) e **insegnamenti impartiti in orari serali o prandiali** aumenta

e facilita la possibilità di raggiungere una tipologia di studenti sempre più allontanatasi dalle università pubbliche.

Allo stesso modo, queste e altre facilitazioni devono consentire la **doppia carriera** per quegli studenti che, come incoraggiato dal Miur, conducono attività sportiva ad altissimi livelli e che al tempo stesso intendono conseguire un titolo di istruzione terziaria.

La **formazione post-laurea** (dai corsi di perfezionamento ai Master, dai corsi di formazione e di preparazione per insegnanti e a quelli per executive, dai seminari di aggiornamento a tutte le **altre attività formative non istituzionali**) costituisce infine una significativa opportunità strategica di sviluppo dell'ambito didattico della Statale. L'imporsi della necessità della **formazione continua**, insieme alla nostra **straordinaria vitalità e ricchezza multidisciplinare**, apre sul nostro territorio di riferimento un orizzonte di possibilità che negli ultimi anni ha portato a raddoppiare queste iniziative e i relativi introiti, che costituiscono delle voci di bilancio non finalizzate e in parte ritornabili anche sul personale tecnico-amministrativo.

# 8

## “Per” e “con” gli studenti: inclusione, servizi e appartenenza

Gli **studenti**, quali soggetti partecipativi del processo educativo, devono essere uno dei cardini fondamentali dell'azione del nostro Ateneo. La formazione del loro sapere e delle loro competenze, insieme alla loro crescita personale e civile, è il senso più profondo della nostra missione.

Dobbiamo quindi allargare il più possibile l'accesso alla nostra università, confrontandoci con la sostenibilità dell'utenza studentesca ed estendendo le politiche di **inclusione sociale** a favore degli studenti meno avvantaggiati. Il diritto allo studio va reso quindi sempre più “reale”, aumentando i beneficiari delle diverse tipologie di borse di studio, abbassando le tasse universitarie (riproporzionandole al limite del 20% dell'FFO fissato per legge, grazie a riduzioni mirate a favore dei redditi più bassi), promuovendo formule di esonero totale o parziale, valorizzando ulteriormente il merito, e riconoscendo maggiormente gli studenti lavoratori. In questo ambito, vanno collocate anche le adeguate agevolazioni finanziarie per gli studenti con disabilità (il cui numero è in continua crescita nel nostro Ateneo), o per quelli sottoposti a misure detentive.

I bisogni dei nostri studenti devono essere al centro di una progettualità e di una serie di interventi volti a fornire **servizi di qualità** che agevolino e accompagnino funzionalmente il loro percorso formativo e la loro partecipazione alla vita universitaria.

Molto è stato realizzato proprio in questi anni, dall'**apertura serale e nei festivi** di alcune **biblioteche**, per venire incontro in particolare alle esigenze degli studenti-lavoratori (aperture da aumentare, rendendole nel contempo più efficienti), all'istituzione, nel 2013, di una figura importante e del tutto nuova per UNIMI, quella del **Garante degli studenti**, che da allora costituisce il punto di riferimento per il rispetto delle norme concernenti gli studenti relative alla didattica e ai servizi. Figura istituzionale questa la cui esistenza e il cui ruolo debbono essere resi più noti, al pari di altri preziosi servizi per

gli studenti consolidatisi e molto apprezzati negli ultimi anni, come in particolare i servizi di **assistenza psicologica** e di **supporto allo studio** (gestiti dal **COSP**), che sono da rafforzare aumentandone le aperture e attivandoli anche nelle sedi di Festa del Perdono e di Città Studi.

Come è noto, in questi ultimi anni, la percentuale di studenti iscritti alla Statale proveniente da fuori regione sta progressivamente aumentando, così come il numero di quelli provenienti dall'estero (sia per periodi brevi, come per l'Erasmus, che per interi cicli, così come per i dottorati) rendendo il tema degli **alloggi** sempre più decisivo ed urgente. Dopo l'affidamento diretto alle università, da parte di Regione Lombardia, delle competenze in tema di **residenze universitarie**, è diventato necessario per la Statale sia reperire, sul breve periodo, nuove soluzioni ricettive, sia avviare un piano pluriennale per acquisire nuovi spazi destinati alle residenze di studenti (ma anche di professori e ricercatori stranieri), dialogando con le istituzioni e con il territorio (Comune, Regione, associazioni pubbliche e private). Anche la mobilità dei nostri studenti va ulteriormente sostenuta sia chiedendo l'estensione del limite di età oggi in vigore dall'ATM per ottenere l'abbonamento, fino ad includere tra i beneficiari studenti post-laurea e giovani ricercatori (dottorandi, borsisti, assegnisti,...), sia avviando un'ulteriore azione della Statale a favore dell'ampliamento della mobilità sostenibile, ad esempio, valutando la possibilità di un contributo di Ateneo per i servizi di condivisione della bicicletta (bike sharing) e altre forme di trasporto "verde", così come per l'abbonamento tradizionale.

Per trasformare le diverse articolazioni decentrate del nostro Ateneo in poli funzionali e aggregativi sul modello **Campus** (adottato nelle più accreditate realtà internazionali), è imprescindibile attivare e incrementare nelle sedi attuali (Festa del Perdono, Via Conservatorio, Città Studi, Via Noto, ...) una serie di servizi, come **mense**, **spazi dove consumare i pasti**, **spazi dedicati allo studio**, alla **socializzazione**, all'aggregazione e alle **associazioni** ma anche **aule di riflessione** per garantire la libertà di espressione religiosa. Tipologia realizzativa già applicata nel **campus** di Lodi, in corso di completamento, e prevista in quello del **sito Expo 2015**, in via di progettazione.

Gli spazi per gli studenti (di studio e di aggregazione, da assegnare pure alle **associazioni studentesche**) sono resi sempre più necessari anche in considerazione delle crescenti difficoltà di socializzazione di una generazione che fa molta fatica a

instaurare relazioni reali, e servono a rafforzare il senso di **appartenenza** (oltre ad essere, in molti casi, funzionali al superamento degli ostacoli che parte degli studenti incontra nella prima parte del proprio percorso universitario). A questo proposito va migliorato, soprattutto per accrescerne la **visibilità e l'efficacia**, il sistema di assegnazione dei **finanziamenti per attività sociali, culturali e sportive** alle **associazioni** dei nostri studenti, aprendo un tavolo di lavoro in cui coinvolgere i loro rappresentanti.

Allo stesso modo, la promozione **dell'attività e dei servizi sportivi** (gestiti dalla nostra Scuola di scienze motorie e dal CUS) è importantissima non solo per la crescita e il benessere complessivo dei nostri studenti, che devono trovare un non sempre facile equilibrio nell'affrontare il percorso di studi, ma anche per lo sviluppo delle loro life skills personali (team building, socialità, ...). Nel suo complesso l'educazione alla **cultura sportiva**, così come al **benessere e salute**, produce una competenza generalista che ha riflessi molto importanti sugli **stili e sulla qualità di vita** degli studenti di oggi e degli adulti di domani e deve essere quindi potenziata in maniera significativa dal nostro Ateneo, sia tramite iniziative specifiche che vadano ad arricchire la nostra **offerta trasversale**, sia attraverso un servizio di screening e di formazione alle buone pratiche.

Anche i **servizi di comunicazione interna tra studenti e Ateneo** e i **servizi di segreteria** devono essere ridisegnati sui bisogni degli studenti e sulle nuove tecnologie e non sulla base dell'articolazione degli uffici. La comunicazione reciproca a scopi amministrativi deve oramai affidarsi ai canali dei social networks e delle nuove ICT. Va realizzata un'**app** per smartphone (ad esempio sul modello iCatt Mobile) che permetta allo studente di avere una comunicazione costante, in tempo reale e non frammentata, con le segreterie e con i docenti: così da poter reperire orari, programmi dei corsi, scaricare slides, seguire webinar, vedere la propria pagina con il piano degli studi, gli esami sostenuti, le scadenze amministrative varie, il calendario degli appelli e anche i servizi erogati dal **COSP** (dall'**assistenza psicologica** al **supporto allo studio**, dall'**offerta degli stage** all'**orientamento al lavoro**). La stessa applicazione consentirà inoltre agli studenti di essere sempre avvisati sulle varie iniziative che hanno luogo in Ateneo.

Si deve creare uno **sportello unico** della segreteria studenti, che sia in grado di prendere in carico qualsiasi istanza e che sia poi in grado di evaderla, indirizzandola nei diversi

settori (internazionalizzazione, esoneri, alloggi, questioni didattiche, DSA, ecc.), ribaltando la logica che ora vede lo studente rimbalzare tra un ufficio e l'altro alla ricerca dell'interlocutore corretto.

Da parte loro, gli **studenti**, con il loro entusiasmo per la conoscenza e la loro passione civile, devono farsi **parte responsabile e attiva** nei molti processi in cui sono coinvolti all'interno dell'Ateneo. Dalla **rilevazione delle loro opinioni sugli insegnamenti** al ruolo nelle **Commissioni paritetiche** e nei processi di **assicurazione di qualità della didattica**, la loro partecipazione deve essere sempre più continua e motivata, come importante elemento di miglioramento delle pratiche attuali.

Il loro contributo è fondamentale anche nei contatti e nell'ingresso nel **mondo del lavoro**, così come è strategico quello di nostri **laureati** – gli **alumni** della Statale già organizzati in **AmiSta** – il cui ruolo va però incrementato sia per veicolare e rafforzare il **senso di appartenenza** al nostro Ateneo, sia per ampliare una straordinaria rete di relazioni (basata sull'enorme patrimonio di esperienza umana e professionale costituito dagli ex studenti) funzionale allo sviluppo di nuove proposte e iniziative in tutti settori della nostra Università.

Il dialogo con le **associazioni studentesche** e le loro iniziative deve essere sempre più ispirato alla costruzione di un **senso di appartenenza** all'Ateneo, basato sulla condivisione e sulla disseminazione di valori quali collaborazione, confronto, apertura intellettuale, rispetto reciproco, qualità morale e responsabilità sociale.

Lo stesso Rettore deve farsi parte dinamica di questo processo favorendo il confronto e l'incontro con i suoi studenti, creando occasioni di dialogo e di coinvolgimento (ad esempio istituendo un ciclo di appuntamenti periodici *Il Rettore con gli studenti*), nonché di conoscenza di personalità di riferimento su temi diversi e d'interesse per la comunità studentesca.

Lungo la stessa direzione e sfruttando la ricchezza culturale, la fertilizzazione incrociata e la varietà degli approcci presenti nel nostro Ateneo, si deve anche dare vita ad una serie di incontri con gli **studenti** allo scopo di educarli all'esplorazione della **complessità**, favorendo al contempo il loro **legame** con una **comunità scientifica** e

culturale come quella della Statale, plurale, aperta e dialogante alla **frontiera della conoscenza**.

# 9

## Una Terza Missione aperta al contesto: la ricchezza dei saperi della Statale per l'innovazione sociale, la crescita culturale del territorio e la valorizzazione dell'innovazione tecnologica

Nel campo della **Terza Missione**, che costituisce il necessario complemento della **ricerca** e della **formazione**, il nostro Ateneo ha una straordinaria potenzialità, a cui però vanno dati maggiore rilievo e ulteriore sviluppo. I suoi due ambiti, la **diffusione delle conoscenze e della cultura** così come il **trasferimento tecnologico e delle conoscenze**, trovano nella ricchezza delle competenze multidisciplinari della Statale una risorsa formidabile in grado di dare vita a nuove **sinergie dei saperi** e ad un'interazione proficua con il **mondo della scuola**, della **cultura**, delle **imprese** e delle **istituzioni** e con la **società** nel suo complesso.

Dal canto suo, il **contesto milanese e lombardo** in cui siamo inseriti rappresenta in questo momento un tessuto assolutamente unico e stimolante tanto nelle **opportunità** come nelle **richieste** di cultura scientifica e di trasferimento dei risultati della ricerca. Data anche la centralità che la Terza Missione sta progressivamente assumendo tanto per l'**accreditamento AVA della sede** quanto per la ripartizione del **finanziamento pubblico**, è ora essenziale prevedere una figura di **prorettore con delega specifica**, che si impegni nello sviluppo qualitativo e quantitativo di questo settore, facendone anche un elemento strategico per dare maggiore **visibilità** ed **identità** alla Statale nel contesto territoriale.

Molto si è fatto nella **diffusione** e nella **condivisione della cultura**, ma gli interventi in questo ambito vanno consolidati, incrementati e messi a sistema. La promozione della cultura è senz'altro uno dei più importanti **compiti civili** della nostra istituzione per

contrastare i pregiudizi ideologici, il preoccupante analfabetismo di ritorno e il diffuso **spirito antiscientifico**.

In questi ultimi anni la Statale si è aperta moltissimo alla città e al pubblico con il suo programma “La Statale cultura” (declinato dal cinema al teatro, dalla musica all’arte) e con diverse attività e interventi rivolti al sociale (come ad esempio le iniziative di contrasto della **criminalità organizzata** e quelle indirizzate al **recupero delle persone private della libertà** in quanto autori di reato). Va però costruito un organismo specifico dedicato all’**organizzazione sistematica** delle attività, degli eventi culturali e all’attivazione di collaborazione con enti privati e pubblici interessati a sostenere queste azioni dal punto di vista finanziario e organizzativo.

Va innanzitutto costruita – per favorire la comunicazione e le possibilità di sollecitazione dall’esterno – un’**anagrafe delle competenze di Ateneo** di potenziale interesse per la disseminazione culturale e per l’innovazione sociale, che possa, per esempio, mettere un giornalista, un’istituzione o un ricercatore in condizione di individuare rapidamente e contattare chi all’interno della nostra comunità si occupa in maniera autorevole di questo o quel tema di particolare richiamo.

Vanno poi moltiplicate le **occasioni di conoscenza aperta** rivolte alla cittadinanza (per esempio, organizzando incontri serali tra studiosi della Statale e il pubblico su temi nodali), così come le iniziative finalizzate alla **divulgazione scientifica**, i **laboratori interattivi** e i **concorsi** rivolti agli studenti delle scuole e all’educazione dei giovani in generale. Ad esempio, prendendo spunto dall’attività del nostro CusmiBio, va avviato un ciclo di interventi presso gli istituti secondari della Lombardia (*Unimisaperi per le scuole secondarie*) creando partnership con Fondazioni interessate alla divulgazione scientifica.

Anche il ricco **patrimonio di beni culturali dell’Ateneo**, così come l’**Orto botanico** e l’**Osservatorio** di Brera, devono essere valorizzati e messi a disposizione di tutti, in una prospettiva di progressivo sviluppo e fruizione, oltre che di conservazione. Il crescente interesse per la **sede centrale** costituisce un formidabile volano per incrementare la conoscenza degli altri nostri preziosi giacimenti culturali. Occorre completare il lavoro di censimento e di catalogazione del materiale delle collezioni e degli archivi così da poterlo utilizzare attraverso visite guidate o mostre tematiche, e per dare vita a una o più

esposizioni permanenti o **poli museali** che consentano di mostrare a tutti l'insospettato capitale di **storia** che possediamo.

Ancora maggiori sono i margini di sviluppo nell'ambito **trasferimento tecnologico** e delle **conoscenze**, che si sostanzia nella traslazione dei risultati della ricerca nei processi produttivi, nelle iniziative imprenditoriali e nella valorizzazione economica della ricerca (dai brevetti al conto terzi, agli spin-off). Questo settore deve essere decisamente potenziato, trovando **dinamicità di azione** e **flessibilità di gestione** attraverso lo strumento della **fondazione universitaria**, i cui risultati di gestione e di attività dovranno essere attentamente monitorati e progressivamente valutati.

Sebbene i risultati ottenuti negli scorsi anni, in termini di licenze, brevetti e creazione di spin-off, ci pongano tra gli atenei migliori a livello nazionale nelle rilevazioni dell'ANVUR, è stridente il contrasto tra le nostre enormi potenzialità, considerato anche il contesto territoriale e i **nuovi salienti tecnologici**, e l'entità effettiva delle ricadute che possiamo annoverare, soprattutto in confronto ad atenei stranieri con caratteristiche paragonabili alle nostre, ad esempio nell'ambito della LERU. In alcuni settori scontiamo la vicinanza con il Politecnico, che viene visto come *application-oriented*, e riesce ad attrarre efficacemente i **finanziamenti dei privati**, mentre noi siamo spesso percepiti come una torre d'avorio poco aperta all'innovazione e poco sensibile al contatto con le imprese. Deve essere ampliata **la gamma delle imprese** che si rivolgono alla Statale e, soprattutto, modificata la modalità di contatti, che ora si stabiliscono quasi unicamente basandosi sul passaparola e non sul fatto che il nostro Ateneo sia **un'entità di ricerca riconosciuta per i servizi anche ai privati**. È quindi irrinunciabile dotarsi di uno **strumento funzionale** che sappia fare tesoro della discussione, delle analisi e delle esperienze degli ultimi anni e sia in grado di rendere competitivo questo settore. Sono le stesse **politiche europee**, oltre che le linee guida della **Leru**, a spingere con decisione per lo sviluppo dell'**impatto sociale ed economico** della ricerca.

Occorre quindi creare un ambiente interno, aperto a tutte le componenti dell'Ateneo, che sappia valorizzare la **traslazione dell'innovazione**, lo **sviluppo delle invenzioni** e la diffusione di nuove forme di **imprenditorialità**, disegnando un programma di

addestramento sia per il personale tecnico-amministrativo sia per i **ricercatori, dottorandi, assegnisti, e studenti**. Similmente si dovrà prevedere la definizione di procedure chiare e snelle per la creazione di **spin-off** e per la **tutela** e la **valorizzazione** della **proprietà intellettuale**.

Vanno poi promossi le attività di **ricerca commissionata** e i **servizi tecnologici** offerti dalla Statale, così come debbono essere attivati **progetti di formazione e incubazione di impresa** in collaborazione con altre università, **associazioni di categoria, fondazioni e privati**. A questo proposito sono da avviare specifiche azioni di collaborazione e di finanziamento con la **Regione** e con la **Città Metropolitana**. Nella nostra offerta **didattica istituzionale** abbiamo già molti insegnamenti che possono costituire, opportunamente organizzati, una **buona formazione aziendale**, fruibili dagli utenti-impresе come corsi singoli. Si devono istituire tavoli aperti con alcune grandi imprese, in cui i ricercatori aziendali propongano tematiche di ricerca ed i nostri ricercatori propongano possibili soluzioni.

Questo insieme di azioni e iniziative dovrà essere sostenuto attraverso la promozione di un adeguato **piano di supporto finanziario** per favorire il **trasferimento tecnologico e delle conoscenze**. In questo modo sarà possibile promuovere e mettere in pratica un'idea di **ricerca e di formazione up-to-date**, non solo di base e di eccellenza, ma anche rivolta a **immediati problemi concreti** di fronte ai quali molte **impresе** non hanno capacità analitica, mentre per i nostri studenti, opportunamente guidati dai loro docenti, questi nodi possono rappresentare una modalità di formazione pratica e di avvicinamento al lavoro.

Per la gestione e lo sviluppo di questa parte della nostra **Terza Missione** ci si gioverà anche della convenzione quadro firmata con una organizzazione non-profit, dalla **Conferenza dei Rettori delle università italiane** per la realizzazione di un nuovo programma, che, attraverso una metodologia *open-ended* denominata "C-School", si propone di collegare menti e culture per creare un polo rivoluzionario di conoscenza per la nuova economia post-competitiva.

# 10

## Per riconoscere l'impegno e il merito dei docenti: la costruzione del portfolio delle attività

Il raggiungimento degli obiettivi, l'applicazione dei principi e l'attuazione dei progetti, che si sono proposti fino ad ora e in cui si declina l'attività dell'Ateneo (dalla ricerca alla didattica, alla Terza missione), devono essere realizzati attraverso un deciso richiamo all'assunzione di responsabilità da parte di tutti i docenti.

Il senso elevato della nostra missione e dei nostri doveri deve rappresentare la spinta essenziale per ogni nostra azione ideativa e realizzativa, ma al contempo va costruito un sistema chiaro ed efficace che consenta di riconoscere il coinvolgimento, l'impegno e il merito del corpo docente nelle molteplici e svariate funzioni diventate ora necessarie per la gestione e lo sviluppo strategico della Statale.

A tale fine, è fondamentale creare un portfolio complessivo di indicatori che consenta non solo di registrare e valorizzare gli ambiti più tradizionali d'attività, ma anche di estendere il riconoscimento dell'impegno dei docenti ad un'articolata serie di attività di gestione e di potenziamento sempre più numerose e onerose, delle quali appare essenziale tenere conto.

Questo portfolio deve rilevare e pesare, oltre i parametri relativi alla ricerca, tutte le forme di erogazione, gestione e servizio della didattica e in particolare:

l'attività di insegnamento, considerando anche i corsi in lingua straniera, il numero di esami e la valutazione degli studenti, il tutto normalizzato sul valore medio del corso di studi;

l'attività di supervisione e di mentoring, prendendo in considerazione il numero degli elaborati finali e delle tesi pesato sul valore medio del cds, le tesi di dottorato e gli assegni di ricerca;

l'attività di servizio agli studenti, intesa come orientamento, verifica di competenze in ingresso, tutorati di recupero e di tirocinio, ecc.;

l'attività al servizio della comunità universitaria, comprendendo il coordinamento dei comitati di direzione, di cds, di dottorati, scuole di specializzazione, le attività formative rivolte ai futuri insegnanti, la partecipazione agli organismi del sistema AVA, e la promozione di nuovi cds o di iniziative post-laurea.

Il portfolio deve inoltre tenere conto delle collaborazioni nazionali o internazionali), e della Terza missione (ad esempio, le iniziative di diffusione e di coinvolgimento culturale, e di valorizzazione del trasferimento tecnologico).

Questo catalogo va poi completato con l'inserimento delle altre cariche gestionali dell'Ateneo (dai direttori di dipartimento ai vari delegati, dai componenti del Senato e del Cda ai presidenti delle diverse commissioni e comitati), così come gli indicatori dell'impegno dei docenti devono essere armonizzati con le eventuali deroghe e indennità vigenti per alcune funzioni.

Un simile portfolio delle attività dei docenti e gli indicatori da esso ricavabili costituiranno quindi una base esaustiva e appropriata per distribuire eventuali premialità, fondi e incentivazioni ai professori e ricercatori, così come un elemento per valutare le progressioni di carriera.

Da un lato, questo sistema renderà possibile al nostro Ateneo valorizzare linee d'attività e iniziative imprescindibili (anche secondo i nuovi parametri di accreditamento) per un Ateneo d'eccellenza e aperto al cambiamento, evitando anche l'inefficiente "spiazzamento" tra le diverse missioni.

Dall'altro, i docenti e in particolare le nuove generazioni, potranno svolgere la loro attività a trecentosessanta gradi sulla base di principi inclusivi e trasparenti, sentendosi pienamente accettati e riconosciuti come parte dinamica della Comunità della Statale.