

**Programma per la candidatura alla carica di Rettore dell'Università degli Studi
dell'Insubria per il sessennio 2018-2024**

“Una Casa Comune per accogliere e far crescere Talenti e Competenze”

Candidato Rettore: Angelo Tagliabue

Prorettore Vicario designato: Stefano Serra Capizzano

Cari Studenti, Collaboratori del Personale Tecnico-Amministrativo, Colleghi Ricercatori e Professori,

nel giro di pochi mesi avranno luogo le elezioni per il rinnovo delle cariche accademiche presso la nostra Università. Verrà scelto il team Rettore - Rettore Vicario che guiderà l'Ateneo, a partire dal prossimo 1° novembre, per sei anni.

Già in queste prime righe, non completamente cerimoniali, vogliamo sottolineare implicitamente due aspetti: **il documento è redatto insieme ed a firma congiunta a voler testimoniare la reale consonanza di vedute ed il ruolo che le due figure dovranno avere, paritario nella sostanza, e con una attenzione all'Università come un unico che si declina, adattandosi, ai territori di riferimento.**

Siamo consapevoli che governare insieme ovvero in tandem è più complesso, ma siamo altresì convinti che la diversa formazione e la gestione passata, come Direttori (e fondatori) dei Dipartimenti più numerosi e forse più articolati dell'Ateneo, possano e debbano rappresentare un valore aggiunto quale una forma di garanzia sulle capacità di portare a compimento gli obiettivi.

Negli ultimi mesi abbiamo discusso, separatamente o insieme, con molti di voi e ci siamo confrontati su diverse idee riguardanti il futuro del nostro Ateneo. La condivisione di diversi punti di vista, provenienti da ambiti e sensibilità molto diversificate, ci ha dato la misura della difficoltà e della complessità del compito che avremo di fronte nei prossimi anni. **Avere la consapevolezza di tale complessità, possedere capacità di ascolto di opinioni differenti, avere empatia, essere capaci di immedesimarsi nel ruolo degli altri, ed essere umili nei confronti delle sfide, sono tutte caratteristiche essenziali per poter prima capire e poi gestire, in modo condiviso, una struttura complessa come una Università.**

Gli scambi di idee e questo continuo esercizio di immedesimazione ci hanno arricchito, fortificato e ci hanno convinto della opportunità della nostra candidatura.

Affrontiamo questa scelta con entusiasmo, determinazione, serenità e con un grande spirito di servizio. Quella che ci aspetta è una sfida che vogliamo condividere con tutti voi, consapevoli che solo un ampio consenso intorno ad un modello moderno e innovativo di Università possa consentire di sviluppare e fortificare il nostro Ateneo, pur nelle ristrettezze a cui ormai il sistema nel suo complesso è stato sprofondato. Con la nostra scelta vogliamo contemporaneamente attestare la nostra fiducia verso l'Ateneo cui apparteniamo e chiedere a voi tutti la fiducia per il suo governo.

Una Visione da cui partire

Prima di declinare il programma, vogliamo dare spiegazione di due aspetti, che non saranno passati inosservati a chi abbia letto anche solo l'incipit del documento: la scelta precisa di rivolgersi per primi **agli Studenti** ed il sottotitolo **“Una Casa Comune per accogliere e far crescere Talenti e Competenze”**.

L'Italia è una nazione con una ricchezza inestimabile di cultura, di arte, di scienza, in una parola 'di bello', e che ha avuto la possibilità di stratificare questa bellezza nei millenni e di consegnarla pressoché intatta alle giovani generazioni. Questo è un unico a livello mondiale e da questo dobbiamo trarre consapevolezza e orgoglio.

Di converso, una grave debolezza, relativamente recente e strutturale, è che il peso demografico delle nuove generazioni è in costante diminuzione e questo ha ingenerato una perversa spirale di attenzione via via decrescente nei confronti dei giovani, complice la politica, la cui sensibilità troppo di frequente è concentrata solo sull'immediato tornaconto elettorale.

Come Università, per l'alto compito formativo che ci è proprio, possiamo avere il ruolo di fornire un esempio e di indicare la via.

Il **Diamante** da cui partire è quello di utilizzare tutti i canali disponibili per attrarre **Talenti, siano essi Studenti, Dottorandi, PostDoc, Ricercatori (e perché no Professori o Collaboratori del Personale Tecnico-Amministrativo ove le competenze non siano presenti in Ateneo)**. Dobbiamo veicolare il messaggio che siamo e vogliamo essere un ambiente aperto, stimolante, e che forniamo quello spazio per la crescita, che altri Atenei più grandi e strutturalmente assestati, per un intrinseco e fisiologico minor dinamismo, difficilmente riescono ad assicurare.

Questa visione deve essere fatta propria da ogni singolo Ricercatore e Collaboratore Tecnico-Amministrativo e va implementata a livello dei Dipartimenti e di politica di indirizzo. La questione riguarda solo **marginalmente le risorse**: in maniera decisamente più sostanziale essa riguarda **l'atteggiamento mentale che scegliamo di avere**.

Già negli anni passati, sia pure troppo sporadicamente, il nostro Ateneo ha attratto talenti tramite canali istituzionali premiali, che negli anni si sono man mano strutturati: il Professor Paolo Bernardini (chiamata diretta da Professore Ordinario nel 2006, ora in servizio presso il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture), i Professori Thomas Albert Brian Kennedy, Valentine Sokolov e Manfred Tasche (bando Rientro Cervelli, presa di servizio nel 2003), il Professor John Valery White (bando Rientro Cervelli, presa di servizio nel 2006), il Professor Massimo Mella (bando Rientro Cervelli, presa di servizio nel 2009, ora Professore Associato presso il Dipartimento di Scienza e Alta Tecnologia), la Dottoressa Olivia Caramello (bando Rita Levi Montalcini, presa di servizio nel 2017).

Quale caso esemplificativo e particolarmente virtuoso, scegliamo l'ultimo in ordine temporale, ovvero quello della Dottoressa Olivia Caramello, che ha preso servizio presso il nostro Ateneo con una posizione da Ricercatore a Tempo Determinato di tipo B, essendo risultata vincitrice di uno dei bandi Rita Levi Montalcini, riservati a giovani studiosi che operano all'estero e con curriculum eccellenti. La Dottoressa Caramello **ha scelto l'Insubria**, preferendo il nostro Ateneo a rinomati Atenei quali la Statale di Milano e la Scuola Normale Superiore.

La collega ha percepito apertura e possibilità di crescita nella nostra Università e **questo evento deve divenire un modello.**

Il suo arrivo ha innescato una serie di processi virtuosi, tra i quali la presenza per un trimestre del **Professor Laurent Lafforgue (Medaglia Fields 2002)** che ha tenuto un corso per la Laurea Magistrale in Matematica seguito da Studenti di altre sedi e da Ricercatori e Professori dell'Insubria.

Il Professor Lafforgue ha manifestato interesse a ripetere ed a istituzionalizzare un trimestre all'anno sulle rive del lago di Como. Le Medaglie Fields sono il corrispettivo in ambito Matematico dei premi Nobel e noi tutti ricordiamo lo scetticismo che aveva accompagnato lo 'Studio Ambrosetti' che intendeva promuovere l'immagine dell'Ateneo, ponendo l'obiettivo irrealistico nelle modalità presentate di reclutare dei Nobel. L'esempio appena descritto prospetta una strada totalmente diversa da quella immaginata dallo Studio Ambrosetti. Attrarre talenti ha un potenziale enorme e ci dobbiamo tutti porre l'obiettivo di rendere questo un modello di azione, in tutti gli ambiti in cui si esprime il nostro Ateneo (Economico, Giuridico, Medico, Scientifico-Tecnologico, Umanistico).

Attrarre talenti ha un potenziale enorme e deve tradursi in **una crescita diffusa di competenze ed in stimoli a vantaggio di tutti.**

Affinché si possa realizzare questa casa comune, identificata dalle parole chiave Talento e Competenza, abbiamo bisogno di obiettivi ed azioni precise. Le prossime pagine riassumono la nostra percezione dell'Ateneo oggi, con le sue criticità e i suoi punti di forza, e quello che immaginiamo per domani.

Indice

1. Il Capitale Umano: le persone contano	4
Gli Studenti ed i Giovani che avviamo alle Professioni e/o alla Ricerca.....	4
Il Personale Tecnico-Amministrativo	6
Ricercatori e Professori.....	8
La realizzabilità: le Risorse a disposizione	9
2. Azioni e ruolo di un Ateneo in crescita.....	9
Azioni trasversali.....	14
Azioni in tema Ricerca	15
Azioni in tema Didattica.....	18
Azioni in tema Terza Missione	20
L'Area Medica	21
3. Verso la formazione di un Brand: le persone contano	22
4. La Squadra	23
5. Il nostro Impegno.....	24

1. Il Capitale Umano: le persone contano

Riteniamo con convinzione che il capitale umano sia da valorizzare. Nessuno deve essere lasciato indietro. Le eccellenze portano nuovi stimoli ma l'Ateneo cresce se vi è **gioco di squadra, se tutti si sentono coinvolti, se le diverse inclinazioni sono il più possibile rispettate e valorizzate**. In altre parole **le persone contano, ognuno di noi è una risorsa e l'empatia rappresenta a nostro avviso una delle componenti essenziali**, che una dirigenza deve avere per poter essere incisiva e raggiungere gli obiettivi.

1.1. Gli Studenti ed i Giovani che avviamo alle Professioni e/o alla Ricerca

Ancora una volta partiamo dalle giovani generazioni, siano essi Studenti dei corsi di studio, Dottorandi, Specializzandi, o PostDoc. Sono loro le persone con l'energia maggiore, che vogliono fare e possono dare moltissimo e con le quali i Vertici dell'Ateneo devono essere capaci di instaurare un dialogo costruttivo e costante: i nostri studenti devono "sentire" che una delle nostre missioni è quella di valorizzare i loro talenti per poterli aiutare a disegnare il futuro.

Gli anni universitari sono gli anni in cui si comincia a definire il proprio progetto di vita: l'Università non è solo il luogo in cui si acquisiscono competenze, ma è il luogo dove si cresce come individui e come membri di una comunità, dove si impara a coltivare relazioni e a trasformarle in alleanza.

È necessario migliorare i servizi che offriamo: sale studio attrezzate; un servizio mensa in tutte le sedi (a Como manca del tutto e deve essere una priorità); luoghi di studio e di incontro dove sia possibile trattenersi con un orario prolungato fino alla sera in tutte le sedi principali (al Campus di Bizzozzero a Varese, in S. Abbondio ed in via Valleggio a Como); un servizio di trasporto pubblico adeguato concordato con gli enti locali; una cartellonistica che renda l'Università visibile a tutti con la consapevolezza che la visibilità ha un valore concreto e simbolico, a testimoniare che l'Università è percepita come attore centrale dei territori di riferimento; convenzioni per il wireless in locali pubblici.

Una delle nostre priorità sarà il potenziamento delle residenze universitarie, quando presenti, e la realizzazione di residenze nuove ove necessario. Una residenza universitaria non è un dormitorio: è un luogo di crescita culturale e personale, di confronto e discussione, di approfondimento. È il punto di partenza della creazione di un **collegio di merito** (<http://www.miur.gov.it/collegi-universitari-di-merito>, <http://www.collegiuniversitari.it/en/index.aspx>), una "scuola" per studenti meritevoli che hanno la possibilità di seguire corsi e laboratori avanzati per una formazione a 360 gradi e il potenziamento delle soft skills, che sono l'elemento chiave per l'ingresso nel mondo del lavoro. La Scuola di Como (www.scuoladicomo.it) è un esempio virtuoso della sperimentazione che il nostro Ateneo ha fatto in questa direzione: un collegio di merito "virtuale", fortemente voluto dal tessuto imprenditoriale della città come investimento sul futuro, che seleziona giovani talenti degli enti di formazione di Como e li porta a mettersi in gioco in maniera interdisciplinare con un percorso di formazione che parte dalle tecniche del teatro per creare il gruppo di lavoro e arriva ad attività di project work in ambito di comunicazione, marketing e fundraising. Vogliamo ricordare che a Varese opera già il Collegio Carlo Cattaneo che, oltre che residenza universitaria, è anche centro di attività culturale, ma non si configura formalmente come collegio di merito. D'altro canto a Como il collegio di merito virtuale non è accompagnato da una struttura fisica anche se opportunità interessanti sono rappresentate dalla struttura del Santa Teresa e dalla residenza La Presentazione, di particolare interesse per la sua qualità

architettonica e funzionale e per il fatto che il Politecnico di Milano è prossimo a lasciare il territorio comasco. La situazione ora delineata, in qualche modo speculare tra l'esperienza Comasca e quella Varesina, sarà oggetto di attenzione con l'obiettivo dell'ampliamento delle residenze in Como e Varese e della creazione di un collegio di merito, non solo virtuale, in entrambe le sedi.

Il **G7 University Manifesto** chiede ad alta voce alle università di garantire la parità delle opportunità per tutti, indipendentemente dal progresso socio-economico-culturale e noi vogliamo fortemente che questo sia uno degli aspetti cruciali del nostro programma: abbattere le barriere sociali e culturali e le eventuali diseguaglianze sofferte nel percorso pre-universitario, promuovendo programmi di formazione con target diversi caratterizzati da flessibilità e uso delle nuove tecnologie, sostenendo finanziariamente gli studenti con difficoltà economiche, collaborando con tutti gli ordini di scuola per combattere sin dall'inizio eventuali diseguaglianze, sviluppando partnership con gli stakeholder pubblici e privati e promuovendo programmi di apprendimento permanente (mass longlife learning) per colmare il salto generazionale di formazione nelle famiglie di origine.

In modo complementare abbiamo bisogno di premiare il merito dedicando particolare attenzione agli studenti con curriculum eccellente (ad esempio attraverso detassazione, carriere flessibili/rapide, borse di studio finanziate da privati, fondazioni e organismi nazionali) e diventando attrattivi per i più capaci e motivati, in quell'ottica di valorizzazione del talento che rappresenta uno dei fili conduttori del nostro programma.

1.2. Il Personale Tecnico-Amministrativo

L'incipit di questa parte sarà decisamente non cerimoniale. Abbiamo l'obbligo della verità come persone deputate alla formazione, all'accrescimento ed al passaggio del sapere.

Vi è un dato che riguarda il Personale Tecnico-Amministrativo che va immediatamente riconosciuto. Il malcontento è diffuso: molti si sono sentiti poco capiti, non valorizzati ed in parte abbandonati.

L'aver impostato l'intera visione del nostro programma sulle **persone**, sul talento ed in ultima analisi sulla valorizzazione del capitale umano impone una svolta specifica per la politica di indirizzo nei confronti del Personale Tecnico-Amministrativo. Bisogna che sia recuperato l'entusiasmo, la motivazione e l'orgoglio di appartenere ad un Ateneo giovane e con potenzialità enormi.

Il primo passo riguarderà una scelta pivotale: il Direttore Generale.

Come è ovvio (e forse cerimoniale) bisognerà richiedere competenza, professionalità, capacità ed un progresso di contatti, anche a livello Regionale e Ministeriale.

Il Direttore Generale dovrà possedere competenze approfondite sul Bilancio, capacità specifiche sulla Gestione del Personale e dovrà essere ben delineato e separato il confine di azione tra il vertice politico ed il Direttore Generale, ovvero la distinzione dei ruoli.

Ma queste caratteristiche essenziali possono essere vanificate se è carente l'aspetto dell'empatia. Tale aspetto è essenziale per motivare, saper capire, creare le condizioni ambientali migliori perché ognuno, **e sottolineiamo ognuno**, possa dare il meglio di sé. Se si è a proprio agio e le condizioni lo consentono si lavora meglio e questo aspetto, per quanto auto-evidente, va utilizzato come bussola per la comprensione e la gestione di una macchina complessa come lo è ogni Ateneo. Rendere la macchina amministrativa efficiente ed efficace non può dunque prescindere dal condividere obiettivi e modalità di azione.

- **È necessario implementare una politica di responsabilità distribuite e di crescita e valorizzazione delle competenze e delle progettualità interne, diminuendo ove possibile le rigidità del sistema.** È un segnale da non sottovalutare il fatto che vi siano state cessazioni nel Personale Tecnico-Amministrativo a causa di trasferimenti, anche per via delle poche prospettive di upgrade. In una tale forzosa condizione di stagnazione (dettata in larga parte dalla congiuntura economica), occorre cercare ogni via per motivare/incentivare il personale, in una lista che non può assolutamente essere esaustiva.
- **La salvaguardia e valorizzazione delle professionalità acquisite all'interno dell'Ateneo**, attraverso una politica trasparente e condivisa di riconoscimento in termini di qualifica funzionale delle competenze specifiche e dei ruoli ricoperti.
- **La contrattazione integrativa** che rispetti la tempistica annuale del piano delle performance: come già avviene occorre continuare a garantire che la contrattazione per le progressioni orizzontali avvenga nei tempi, mentre risulta ora prioritario avviare progressioni verticali per merito.
- **Proseguire nella stabilizzazione** dei Collaboratori del Personale Tecnico-Amministrativo che hanno ben operato, per non disperdere il patrimonio di competenze acquisito.
- **La formazione come strumento di crescita professionale e di formazione permanente, che va condivisa e non subita.**
- **Lo studio della possibilità di incentivo, tramite regole e criteri chiari e condivisi**, tenendo presenti le esperienze delle altre realtà universitarie e la normativa CCNL. Ad esempio l'acquisizione di progetti premiali (Regionali, CARIPO, Ministeriali, Europei etc) dovrebbe portare ad un entrata percentuale, da stabilire, in un fondo per il Personale Tecnico-Amministrativo. Essere partecipi, con ricadute concrete, ai successi scientifici di Ricercatori e

Professori andrebbe nella direzione di quel senso di squadra e di appartenenza che caratterizza il presente programma.

- **Convenzioni per asili a prezzi comunali, parcheggi e mezzi di trasporto per i pendolari, sussidi, sostegno del doposcuola per i figli dei dipendenti nella struttura Universitaria.** Si valuterà la creazione di una struttura interna di supporto al personale “genitore” che possa constare di un doposcuola, in particolare dedicato ai ragazzi delle scuole secondarie di primo grado, laddove i servizi comunali e statali non intervengono nella gestione dei ragazzi dopo le ore 13 (a tal fine potrebbero essere utilizzati gli studenti dei corsi di laurea in scienze motorie, educazione professionale, mediazione culturale, ambiti scientifici ecc, oltre che personale adeguatamente formato).
- **Un processo di semplificazione ed ottimizzazione delle procedure amministrative, ove possibile, che coinvolga il più possibile il Personale Tecnico-Amministrativo.** A questo proposito è doveroso sottolineare la rilevante volontà che si coglie nel Personale Tecnico-Amministrativo di vincere la sfida della semplificazione, sia come elemento di maggior valorizzazione delle professionalità, sia come elemento cruciale per promuovere interazioni tra l'Università, gli enti pubblici ed il tessuto produttivo. È vero che il Ministero ed ANVUR richiedono adempimenti e documentazioni specifiche, ma i processi relativi vanno resi snelli per quanto possibile. Sarà impegno del Vertice dell'Ateneo portare tali istanze di semplificazione anche presso il Ministero e ANVUR, tramite CRUI ed il sistema universitario Lombardo.

1.3. Ricercatori e Professori

Tenendo in conto le norme per il reclutamento ed essendo evidenti i vincoli imposti da una congiuntura economica avversa, che ha pervicacemente caratterizzato l'ultimo decennio, si rende necessario agire in una maniera mirata per ciò che concerne un futuro programma di reclutamento e upgrade del sistema docente. Partendo da punti chiave quali l'apertura di SSD essenziali per la qualità dell'offerta formativa e dell'attività clinico-assistenziale, il rafforzamento dei SSD più produttivi e punti di riferimento per la ricerca in ambito nazionale e internazionale, la creazione di sinergie tra aree diverse in prospettiva di didattica innovativa e di ricerca di qualità, si possono individuare interventi mirati che si coniugano all'acquisizione di talenti dall'esterno tramite programmi competitivi e a costo ridotto:

- **Aumentare in modo consistente il numero di giovani da immettere nel sistema tramite RUTD-a**, tenendo conto che non ci possiamo permettere di utilizzare male le risorse e dunque **l'Ateneo dovrà tenere alta l'asticella scientifica**, in modo da avere sufficiente garanzia che il personale reclutato sia pronto per il passaggio successivo ad una eventuale posizione RUTD-b.

- In parallelo ed in parte in alternativa alle posizioni RUTD-a, si può considerare di dare un ruolo superiore agli **Assegni PostDoc di tipo Senior**, poiché per via della minore tassazione, essi hanno un costo inferiore per l'Ateneo. Utilizzare questo canale ha sicuramente senso per quelle aree ove la sostenibilità Didattica è assicurata, ma a condizione che tali assegni divengano (almeno) biennali e con un incremento della retribuzione annua.
- **Continuare nella politica di cofinanziamento di RUTD-a**, in presenza di proposte in cui il proponente sia in grado di finanziare il 50%. Il meccanismo ha funzionato nel recente passato in Aree quali la Chimica, la Fisica, le Scienze Umane. **Proporzionalmente si deve considerare di immettere nel sistema nuove posizioni RUTD-b**, anche in questo caso ponendo **elevato il livello scientifico** richiesto in modo da assicurarsi che il personale reclutato sia nelle condizioni di poter essere inserito nella posizione da Professore Associato alla fine del contratto.
- **I Ricercatori a Tempo Indeterminato in possesso di Abilitazione devono essere promossi alla posizione di Professore Associato, tramite procedura valutativa.** La legge ha reso questa tipologia di posizioni ad esaurimento ed è dunque un dovere morale farsi parte attiva per una promozione ove possibile. In aggiunta il carico didattico obbligatorio da Professore Associato porta alla **riduzione delle necessità di utilizzare il Fondo per le Esigenze Didattiche (FED)**. L'ottica è quella di **spendere meglio e non meno** e dunque le risorse che si liberano in tal modo possono essere utilizzate in particolare per il reclutamento di Ricercatori a Tempo Determinato.
- **Per le promozioni a Professore Ordinario si dovrà tenere l'asticella elevata (in termini di leadership di Ricerca e di capacità organizzativa e didattica)**, ma i concorsi devono essere portati avanti: chi è in possesso di Abilitazione per Professore Ordinario **deve avere la possibilità di essere premiato**. In questa direzione vi sono due aspetti: **bisogna evitare la demotivazione** e bisogna ricordare che, per via delle disposizioni di legge, **il peso di un Ateneo nella formazione di commissioni di concorso/processo** di abilitazione a livello nazionale dipende ormai esclusivamente dal numero di **Professori Ordinari in possesso dei criteri per far parte di Commissione ASN** (Abilitazione Scientifica Nazionale).

1.4. La realizzabilità: le Risorse a disposizione

Una tale politica di **promozioni ed acquisizione di personale esterno**, sia per il **personale Tecnico-Amministrativo**, sia per il **personale Docente**, necessiterà di risorse ora contabilizzate come punti organico: una analisi conservativa per il prossimo sessennio evidenzia che saranno **disponibili almeno**

40 punti organico e dunque, con le regole correnti e senza contare le acquisizioni tramite meccanismi premiali e piani straordinari del Ministero, quanto esplicitato in precedenza nei punti 1.2.-1.3. **appare concretamente implementabile.**

2. Azioni e ruolo di un Ateneo in crescita

Il nostro Ateneo deve continuare a caratterizzarsi come Università pubblica affermando a pieno titolo uno spettro diversificato di competenze e la sua struttura che, dalla fondazione, risulta a rete di sedi. L'essere un Ateneo a rete di Sedi deve essere una ricchezza e non un limite, una fonte di sinergia di competenze e risorse.

L'impegno per la guida di un'organizzazione pubblica richiede oggi una forte motivazione e fiducia sul ruolo delle Istituzioni nello sviluppo della Società in un paese come l'Italia che da anni non cresce e che raramente ha posto il tema del sapere e dell'educazione al centro delle proprie politiche, pur nella consapevolezza di dover operare in presenza di evidenti ristrettezze economiche.

I fini di un Ateneo pubblico non sono quelli delle organizzazioni economiche, con cui pur esso deve interagire, e va sottolineato che il finanziamento privato può essere solo aggiuntivo, e non sostitutivo, di quello pubblico.

Il nostro Ateneo possiede un patrimonio da non disperdere, ma da valorizzare ulteriormente per una nuova progettualità: può contare su un ampio e vario spettro di saperi che possono tramutarsi in progetti di didattica e ricerca trasversali; è inserito in un contesto territoriale molto dinamico con cui è possibile ipotizzare nuovi percorsi e nuovi traguardi; è giovane e quindi possiede un entusiasmo innato, proiettato in avanti e verso la possibilità di disegnare un futuro diverso.

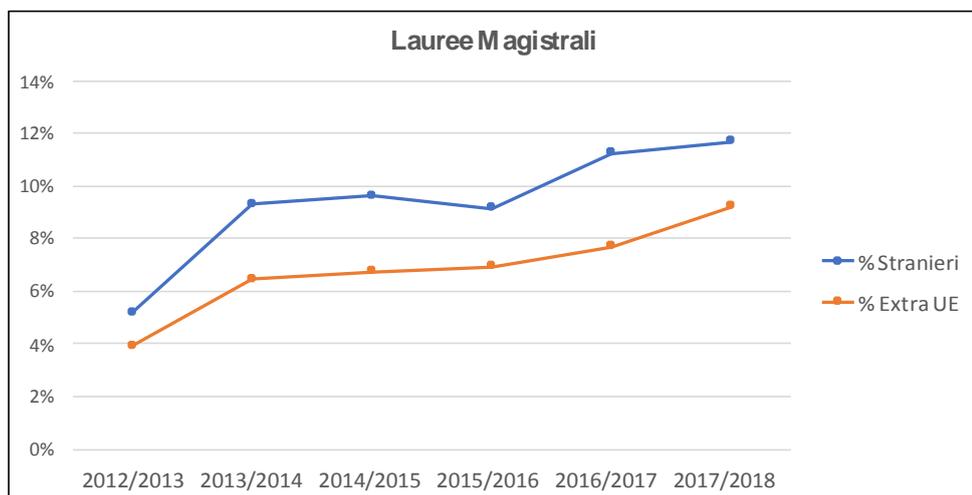
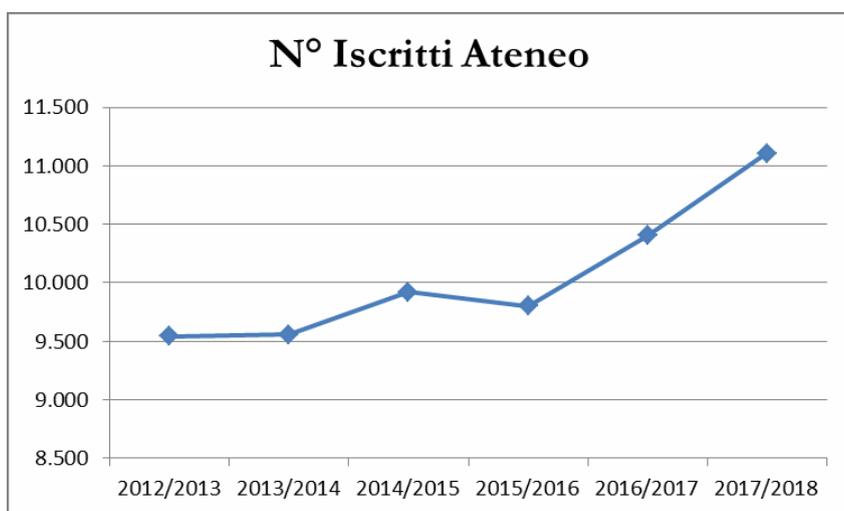
Una nuova progettualità deve necessariamente partire dall'analisi delle criticità attuali:

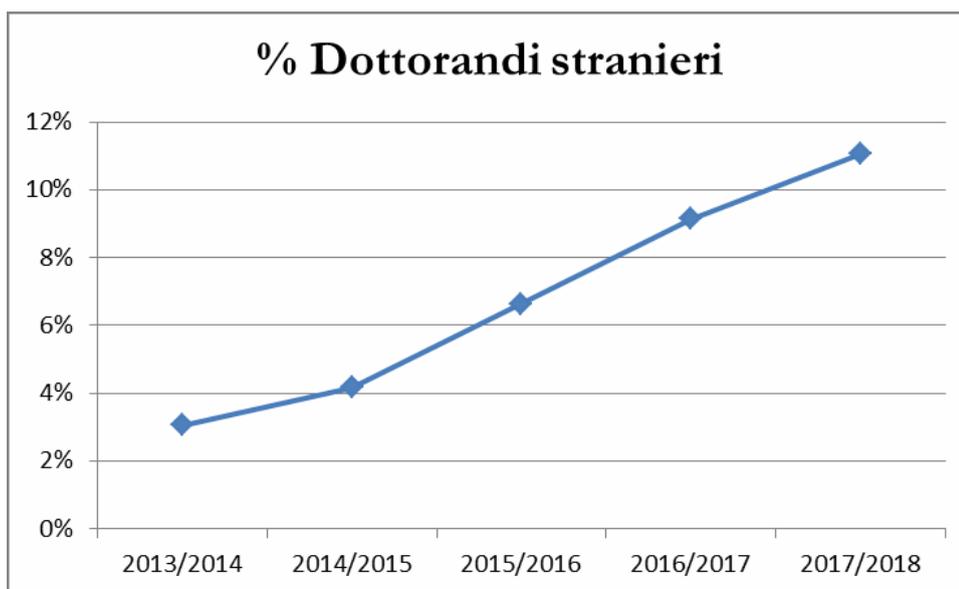
- **Situazione attuale** – Il nostro Ateneo è il più piccolo tra le Università pubbliche del nord Italia ed è posizionato nell'area metropolitana milanese che da un lato è estremamente popolata, dall'altro vede la presenza di diversi Atenei tutti più grandi e di tipologie differenti, pubblici e privati.

Il nostro stato finanziario, la numerosità degli studenti, a la crescente attrattività da fuori regione o internazionale sono parametri positivi (si vedano i tre grafici tratti dalla Relazione del Rettore Prof. Alberto Coen-Porisini in occasione dell'Inaugurazione dell'AA 2017-18): le amministrazioni precedenti ci consegnano un Ateneo sano dal punto di vista economico-patrimoniale e con una crescita recente del numero degli studenti che ha reso un ricordo passato la contrazione dovuta all'implementazione della Legge 270. Anche dal punto di vista del

radicamento sul territorio i segnali sono di miglioramento e l'apertura del Polo Medico a Como è un'indicazione importante.

Ovviamente le sfide sono continue e mentre l'uscita del Politecnico di Milano dal territorio comasco è una opportunità da cogliere e da gestire, con richieste dal territorio in ambito Informatico e Ingegneristico, la futura collocazione dell'Area Scientifica dell'Università di Milano nell'area EXPO pone una sfida concreta all'area Bio-Medica varesina della nostra Università. Tali sfide andranno colte ed azioni proattive, come l'apertura di un terzo polo medico a Busto-Gallarate ed il rilancio dell'Area Bio-Medica a Busto Arsizio, saranno opportune per evitare di dover gestire i possibili contraccolpi ex post e sulla difensiva, puntando su servizi di qualità ed attenzione agli studenti.





Dal punto di vista della Ricerca continuiamo ad essere sopra media nel complesso, tanto è vero che l'Ateneo percepisce una quota premiale, ma l'ultima VQR (2011-2014) consegna un quadro in leggero peggioramento rispetto alla penultima valutazione VQR (2004-2010) in particolare per alcune aree che sono particolarmente "caricate" dal punto di vista didattico. Ricerca e didattica devono convivere, potenziandosi a vicenda: i Dipartimenti che stanno vivendo un momento di difficoltà dato il numero elevato di studenti ed il conseguente carico didattico devono essere supportati per non trasformarsi in "Teaching Departments". Allo stesso modo, discutendo nei rispettivi consessi e con la necessaria delicatezza ed empatia, bisogna operare per la formazione di Collegi Docenti dei corsi di Dottorato con valutazioni della ricerca molto positive e con l'ambizione di fregiarsi del titolo di dottorati internazionali e/o innovativi a carattere tecnologico industriale.

Certamente, la presenza della Como Lake School of Advanced Studies, iniziativa voluta dal Professore Emerito Giulio Casati, che vede l'Insubria capofila di quattro Università Lombarde e che promuove scuole scientifiche di altissimo livello con Premi Nobel e Medaglie Fields da tutto il mondo (<http://lakecomoschool.org/>), può e deve essere una risorsa in speciale modo per la formazione a livello Dottorale.

Nei due quadri sottostanti riportiamo le ultime valutazioni dei prodotti scientifici dei Dipartimenti e dell'Indicatore di Qualità dei Collegi Docenti dei Dottorati (fonte MIUR e ANVUR). I Dipartimenti di *Bioteologie e Scienze della Vita*, di *Medicina e Chirurgia* (nato dalla fusione dei Dipartimenti di *Medicina Clinica e Sperimentale* e di *Scienze Chirurgiche e Morfologiche*) e di *Scienze Teoriche e Applicate* sono stati selezionati per i Progetti di Eccellenza. Nessun Dipartimento Insubre è stato poi ammesso al finanziamento effettivo e questo dato, molto negativo per l'Ateneo, dovrà essere oggetto di un sereno e costruttivo confronto.

VALUTAZIONE VQR (2011-2014)	peso addetti	peso qualità	performance
Biotechnologie e Scienze della Vita	13.86	13.57 E	-0.29(-2.1%)
Diritto, Economia e Culture	14.29	14.04	-0.25(-1.7%)
Economia	10.00	7.72	-2.28(-22.8%)
Medicina Clinica e Sperimentale	9.43	10.38 E*	+ 0.95 (10%)
Scienza e Alta Tecnologia	19.57	21.06	+1.49 (7.6%)
Scienze Chirurgiche e Morfologiche	14.43	14.03 E*	-0.40(-2.8%)
Scienze Teoriche e Applicate	18.43	19.18 E	+0.75(4.1%)

Indice qualità Collegio Docenti – ciclo XXXIII	Valutazione	Soglia minima	
Diritto e Scienze Umane	1.8	2.0	*
Fisica e Astrofisica	2.1	2.0	
Informatica e Matematica del Calcolo	2.8	2.0	
Medicina Clinica e Sperimentale e Medical Humanities	2.4	2.0	
Medicina Sperimentale e Traslazionale	2.4	2.0	
Metodi e Modelli per le Decisioni Economiche	1.9	2.0	*
Scienze Chimiche e Ambientali	2.5	2.0	
Scienze della Vita e Biotechnologie	2.7	2.0	

- **Sviluppo di infrastrutture** - I recenti sviluppi sulle opere edilizie sono sicuramente un elemento a favore dell'Insubria, ma non sono sufficienti. Molto è stato fatto per dotare l'Ateneo di strutture edilizie che possano essere funzionali alle attività di Didattica e Ricerca, superando la situazione passata di dispersione dei centri e ponendo la necessaria attenzione al tema della sicurezza. Anche le strutture esistenti presentano criticità più volte rilevate dai loro fruitori e che non sono un adeguato biglietto da visita per un giovane ed ambizioso Ateneo come il nostro. A questo si aggiunge la necessità di spazi dedicati per l'attività di formazione nei confronti delle Scuole Secondarie e dei loro Docenti: il radicamento sul territorio richiede un'interazione continua, ed a volte estenuante per il singolo, con le scuole. Ma diventare punto di riferimento, in quanto massima espressione della formazione, necessita di luoghi e persone dedicati, luoghi che non sono solo i laboratori di Ricerca o quelli didattici nel momento in cui sono liberi dalla Didattica.
- **Rapporto con il territorio** - Nel rapporto con il territorio l'Ateneo deve avere un ruolo propulsivo, non di mera presa d'atto, ed agire quindi in accordo con gli altri attori istituzionali e associativi non solamente in ottica di servizio ma soprattutto di definizione di sinergie, nuovi percorsi e nuove professionalità. Il dialogo continuo con le imprese, le istituzioni culturali e formative locali, gli ordini professionali, le associazioni, per contribuire a creare una più efficace rete di diffusione delle conoscenze deve coniugarsi con una dimensione non locale, per immergersi direttamente nel mercato delle idee, dai confini geografici molto più vasti. Bisogna trovare il modo di passare da una rete di relazioni a vere e proprie alleanze e su questo c'è ancora un notevole spazio di manovra.

Non è facile riassumere in poche pagine tutte le azioni che possono e devono essere messe in atto in sei anni di governo. Ci preme prima di tutto sottolineare però come la condivisione delle idee e della visione sia un punto di partenza e di percorso essenziale per disegnare queste azioni senza accontentarsi di gestire l'ordinario. Rendere efficaci le azioni e “aggiustare il tiro” durante il percorso richiedono condivisione e partecipazione di tutte le componenti del nostro Ateneo, e condivisione e partecipazione richiedono confronto e discussione con le singole strutture in maniera periodica, attività che ci sentiamo con forza di inserire nel nostro biglietto da visita.

2.1 Azioni trasversali

Tra le azioni chiave del nostro programma, ve ne sono alcune che possiamo definire trasversali e fondamentali per tutte le componenti del nostro Ateneo:

- **Ricognizione** dell'esistente e delle necessità di Tecnici e di Amministrativi, di concerto col nuovo **Direttore Generale**, per una gestione più armonica dell'Ateneo nelle sue attività principali di Ricerca, Didattica e Terza Missione.
- **Mappatura capillare** delle Aree Scientifiche, di concerto con tutti i Dipartimenti dell'Ateneo, per favorire azioni e progettualità inter-disciplinari e di frontiera.
- Miglioramento e potenziamento del **sito web**, in particolare quello **in Inglese**, rendendolo vivo, snello e di facile fruizione con sottoparti anche in altre lingue dove ciò ha senso, ad esempio in **Area Giuridica e in Area Umanistica**, ma soprattutto rendendolo veicolo delle potenzialità e delle opportunità che il nostro Ateneo offre, ricco delle storie di chi questo Ateneo lo vive ogni giorno e di chi da qui ha spiccato il volo.
- Potenziamento dell'**ufficio Relazioni Internazionali** per favorire la mobilità in entrata e in uscita dei Docenti e degli Studenti, perseguire accordi con Atenei stranieri per l'acquisizione del titolo congiunto di laurea magistrale con l'erogazione di insegnamenti in lingua inglese, creare veri e propri gemellaggi con Università straniere e costruire una "rete delle relazioni internazionali" che accresca l'orizzonte di riferimento di tutti e dell'Ateneo.
- Potenziamento dell'ufficio **Orientamento e Placement**, in termini di organico, competenze, deleghe per attrarre un numero sempre maggiore di studenti da bacini diversi da quelli di riferimento, in sinergia con le Relazioni Internazionali. Per il 2030 si prevedono 400 milioni di studenti in formazione terziaria a livello mondiale con dei veri e propri movimenti di migrazione che richiedono concertazione su qualità dei corsi, employability, innovazione e responsabilità sociale non più a livello locale ma a livello globale.
- Investimento su un **ufficio marketing e comunicazione** che si occupi del potenziamento del brand Insubria in tutte le sue sfaccettature (didattica, ricerca, terza missione) e su un **ufficio di fundraising** nell'accezione di **promozione del dono**, cioè di ricerca e fidelizzazione di donatori con cui costruire una relazione e condividere progetti e futuro a partire dalla creazione di un gruppo di Alunni, i migliori portabandiera dell'efficacia del nostro Ateneo.
- Investimento sull'**ufficio edilizia** e ampliamento e valorizzazione dell'**ufficio tecnico**. Le questioni di sicurezza e qualità dei luoghi di lavoro sono imprescindibili ed un ufficio edilizia si rende ora necessario in considerazione della crescita notevole in termini di patrimonio edilizio di proprietà della nostra Università e delle opere di prossima o futura realizzazione (la ristrutturazione dell'area di via Castelnuovo a Como, il Collegio Santa Teresa a Como, la

Biblioteca per il polo Umanistico-Giuridico a Como, i nuovi laboratori didattici di Area Biologica a Varese, l'ampliamento degli impianti sportivi e la sistemazione delle aree esterne a Varese, la ristrutturazione del Padiglione Rossi a Varese). Va dunque perseguita la concentrazione delle attività nel Campus a Varese e nei poli di S. Abbondio e Via Valleggio in Como, rilanciando la sede di Busto Arsizio in vista del polo Medico a Busto-Gallarate e mantenendo la sede di Via Ravasi, sia per l'amministrazione sia per il suo ruolo di sede di rappresentanza.

2.2 Azioni in tema Ricerca

In un Ateneo pubblico la **Ricerca deve essere libera** e non possono quindi essere individuati "dall'alto" temi di Ricerca privilegiati, che vincolino l'attività dei colleghi, penalizzando o avvantaggiando a priori un'area di ricerca rispetto ad un'altra. D'altro canto, l'attività di Ricerca di qualità svolta dall'Ateneo deve essere visibile e riconoscibile e contribuire alla **creazione del Brand**.

In quest'ottica un ruolo fondamentale e centrale è affidato ai Dipartimenti che dovrebbero essere identificati come centri di riferimento per alcune attività e competenze. La ricerca scientifica applicata deve essere supportata e potenziata nella sua capacità di collaborazione con il tessuto industriale, senza però che vengano vincolati i metodi e i risultati della Ricerca stessa. Allo stesso tempo, il nostro Ateneo non può rinunciare al ruolo di motore della Ricerca di base, ruolo che caratterizza l'Università pubblica, e deve procedere alla ripartizione delle risorse secondo criteri di merito oggettivi e trasparenti, consentendo ai settori di Ricerca di base di partecipare ai vantaggi della contribuzione esterna. Più in generale bisogna fare in modo che l'Ateneo sia parte attiva e propositiva nel processo di acquisizione di risorse esterne per la Ricerca, sviluppando strutture e competenze specifiche e flessibili che siano di supporto per i colleghi nella ricerca di finanziamenti esterni, sia pubblici, sia privati, nella gestione dei progetti di Ricerca dalla fase di redazione e presentazione, fino a quella di gestione finanziaria e amministrativa, nella presentazione di domande di brevetto, nel trasferimento tecnologico e di know-how, nella creazione di spin-off.

Per svolgere ricerche di frontiera e per diventare partner credibili negli ambiti di ricerca sperimentali, è necessario potere contare su infrastrutture e apparecchiature di ricerca all'avanguardia. È dunque fondamentale prevedere l'avvio di politiche di investimento di risorse di Ateneo per l'acquisizione di grandi strumentazioni di interesse condiviso da più aree scientifiche, attraverso il coinvolgimento coordinato di enti e fondazioni territoriali che si rendano disponibili a cofinanziare queste acquisizioni e vedano opportunamente riconosciuto e pubblicizzato il loro apporto allo sviluppo dell'Ateneo.

Le linee guida cui l'Ateneo si dovrà attenere riguardo all'attività di Ricerca, non saranno relative all'individuazione a priori di contenuti e metodologie della Ricerca, ma all'individuazione di un metodo, volto a potenziare la qualità della Ricerca, in base al quale, una volta condivise e fissate le regole del gioco, ad esse ci si attenga con trasparenza, con l'obiettivo di massimizzare gli effetti positivi per l'Ateneo. Un tale metodo dovrà necessariamente contemplare criteri per la ripartizione dei fondi per la ricerca e le attrezzature, per il reclutamento, per le progressioni di carriera. Lungo queste direttrici è fondamentale prevedere incentivi per la Ricerca di punta, sia di base che applicata, e diviene quindi cruciale la capacità di valutare entrambe le tipologie di Ricerca condotte all'interno dell'Ateneo, come pre-requisito necessario per poter mettere in campo qualsivoglia politica di potenziamento della Ricerca stessa che, senza adeguati meccanismi di valutazione, porterebbe ad uno spreco di risorse. **Bisogna inoltre evitare che l'attività di valutazione e incentivazione della Ricerca si traduca in ulteriori ed inefficienti appesantimenti burocratici.** Si spegnerebbero facilmente l'entusiasmo e la motivazione delle persone.

L'Ateneo nell'ultimo periodo ha mosso diversi passi in questa direzione: è entrato a far parte di un **Sistema di Supporto alla Valutazione della Produzione Scientifica degli Atenei** coordinato dalla CRUI, grazie al quale viene monitorata e valutata (secondo i parametri VQR, ASN e il soddisfacimento dei requisiti di accreditamento dei dottorati) la produzione scientifica inserita nel catalogo di Ateneo dei prodotti della ricerca (IRINSUBRIA); ha intrapreso il percorso di ottenimento del riconoscimento europeo di **HR Excellence in Research (HRS4R)**, rilasciato a quelle istituzioni che implementando i principi della **Carta dei Ricercatori e il Codice di Condotta per l'Assunzione dei Ricercatori** si impegnano a sviluppare e mantenere un ambiente di ricerca e una cultura di lavoro che assicuri il sostegno di cui i ricercatori necessitano per conseguire i loro obiettivi e svolgere i loro compiti. Tale percorso porterà ad abbattere le barriere che rendono difficile la mobilità dei ricercatori e a sensibilizzare tutti gli elementi dell'Ateneo sui principi etici che guidano la ricerca e, coinvolgendo il Centro SIBA, sull'evoluzione del mondo editoriale scientifico con particolare attenzione ai repository ad accesso aperto.

Occorre potenziare l'attrattività dei corsi di dottorato nei confronti degli studenti stranieri, investendo risorse e incrementando il sostegno amministrativo e burocratico a livello centrale e periferico (nei Dipartimenti) per facilitare gli adempimenti connessi con il trasferimento dall'estero (visti, permessi di soggiorno etc.) e le possibilità di trovare alloggio.

Uno dei punti cardine nello sviluppo della ricerca in Ateneo è l'acquisizione di finanziamenti competitivi che richiede di incrementare i tassi di presentazione di progetti e di conseguenza la struttura di supporto. Per fare degli esempi quantitativi, va ricordato che il nostro Ateneo ha presentato 80 proposte nel programma H2020 (di cui 4 finanziate per un totale di 670000 euro) mentre l'Università di Milano in un solo anno (2014-2015) ha visto finanziate 13 proposte sulle 213 presentate.

A tale fine si può prevedere di sostenere la progettualità in bandi europei (per quel che resta di H2020 e per il prossimo IX PQ) o PRIN con contributi erogati a professori o ricercatori di Ateneo che abbiano partecipato ad un bando della Commissione Europea o MIUR come coordinatori del progetto o di unità e pur avendo ricevuto una valutazione sopra soglia non siano stati finanziati, al fine di ripresentare il progetto ad un bando successivo. Il contributo potrebbe servire a cominciare la ricerca in partenariato o ad acquisire strumentazioni necessarie per il progetto. Altrettanta attenzione deve essere riposta per la progettualità specifica dell'Area Medica

http://www.salute.gov.it/portale/ministro/p4_10_1_1_atti_1_1.jsp?lingua=italiano&id=177

e di quella di ambito tecnologico sostenuta dal MISE

<http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/bando-horizon-2020-pon-i-c-2014-20>

Di converso, **per l'assistenza alla presentazione di progetti competitivi di qualità, c'è bisogno di potenziare l'attuale Ufficio Ricerca.**

Particolare attenzione va dedicata all'interazione con il mondo produttivo e alla capacità dei nostri ricercatori di proteggere i risultati di ricerche che lasciano prevedere una possibile valorizzazione in termini economici ed imprenditoriali. Queste attività di **supporto al trasferimento tecnologico** sono svolte nel nostro Ateneo dall'Ufficio Ricerca e Innovazione che affianca queste competenze all'assistenza ai ricercatori per la presentazione di progetti di ricerca ai diversi enti finanziatori. Recentemente l'Ateneo è entrato a far parte dell'associazione **NETVAL** (a cui compete un ruolo di interfaccia tra gli Atenei e gli Istituti di Ricerca e il mondo produttivo) che permetterà di creare opportunità di formazione e confronto. È un primo passo nella direzione di una struttura dedicata alle tematiche di trasferimento tecnologico, coordinata da una Commissione di Ateneo per individuare e finalizzare le proposte di **creazione e successivo sostegno di spin-off** (coordinamento degli stessi all'interno dell'Ateneo per servizi comuni quali comunicazione, contabilità, partecipazione bandi ecc.) **o di presentazione di brevetti.**

2.3 Azioni in tema Didattica

Uno degli obiettivi da raggiungere è sicuramente quello di **incrementare il numero degli Studenti**, specialmente per alcuni Corsi di laurea. Molto è stato fatto in questo ultimo sessennio e la tensione in tale direzione non deve venir meno. Tale obiettivo di natura numerica va però **coniugato con l'esigenza di innalzare il livello qualitativo** in tutti i Corsi di laurea, compresi quelli a numero programmato, mettendo in atto politiche di orientamento adeguate che portino al minimo fisiologico di abbandono e alla valorizzazione del merito, e, coinvolgendo il Centro SIC, politiche di innovazione della didattica (e quindi ricerca sulla didattica) che rendano i nostri percorsi innovativi e protesi al futuro.

Ove possibile e con il consenso delle aree interessate (Docenti e Studenti) va incrementato il modello dei **Doppi Titoli** con università straniere per le Lauree Magistrali, quelle a Ciclo Unico e per i Dottorati. Ove possibile e con il consenso delle aree interessate (Docenti e Studenti) va incrementato il numero di Lauree Magistrali in particolare di ambito tecnico-economico-scientifico **erogate in Inglese**. Ove ha senso e con il consenso di tutte le componenti della Scuola di Dottorato, si deve valutare come allineare le tempistiche del concorso per l'accesso al **Dottorato**, tenendo conto della prassi internazionale, per competere e poter attrarre gli Studenti migliori.

Sarà necessario riflettere sulla possibilità di occupare il vuoto formativo lasciato dal Politecnico nella sede di Como e sull'opportunità dell'apertura di corsi di laurea professionalizzanti (Decreto MIUR n. 987 del 12-12-2016).

Andrà garantito il sostegno a **iniziative che coinvolgano sinergicamente più Dipartimenti**, con particolare attenzione a progetti scientifici innovativi e trasversali già presenti in Ateneo, che andrebbero incrementati e promossi in modo strutturale. In tal senso, anche i corsi di dottorato dovrebbero andare in questa direzione, prevedendo pure percorsi didattico-scientifici di frontiera tra aree diverse.

Sarà opportuno puntare a realizzare una prospettiva di **autonomia dell'Area Umanistica**, che rappresenta una importante risorsa nella Ricerca e nell'Offerta Formativa (triennale e specialistica nella Mediazione Linguistica e nelle Scienze della Comunicazione, oltre alle triennali in Scienze del Turismo ed in ambito Storico), nell'ottica di una sua specifica visibilità, considerando anche le potenzialità culturali intrinseche al territorio comasco e varesino. Ciò, a nostro parere, oltre a dare pieno riconoscimento al lavoro scientifico dei colleghi di Area Umanistica, favorirebbe il reclutamento di Studenti stranieri in particolare da territori vicini, quali ad esempio quello Svizzero, ma non solo: è infatti noto come una attrattiva specifica dell'Italia consista nella lingua e nell'arte e dunque in percorsi didattici di ambito umanistico. Un percorso di Laurea Magistrale sulla valorizzazione di Beni Culturali,

Ambientali e Turistici, di carattere inter-disciplinare avrebbe in Como una rispondenza notevole da parte del territorio.

È fondamentale riconoscere l'importanza e la specificità **dell'Area Medica**, quale elemento fondante dell'Ateneo e per l'inscindibile legame tra le attività scientifiche e didattiche e quelle cliniche e assistenziali. Nell'ottica poi di un consolidamento dell'Area Medica ed in condivisione con essa, sembra opportuno prendere in esame una **diversificazione dei suoi rapporti con il territorio di riferimento**. In particolare l'interazione in regime di monopolio con l'Ospedale di Varese potrebbe essere rivisto nel senso di considerare rapporti anche con altre grandi aziende ospedaliere (ad esempio Como, Busto Arsizio - Gallarate), tenendo conto di costi e benefici, che devono tutelare in particolare i Ricercatori. Più in dettaglio è utile elaborare un piano regionale di intesa tra l'Insubria e l'assessorato regionale alla sanità (coinvolgendo ASST ed ATS) volto ad implementare un modello formativo assistenziale a rete, in cui la medicina insubre sia raccordata formalmente alle attività sanitarie ospedaliere e territoriali, sia in termini assistenziali, sia in termini formativi con il completamento di percorsi di Scienze Infermieristiche e di Scienze Motorie. Nel medio periodo, l'Ateneo dovrebbe lavorare per proporre la medicina insubre quale interlocutore regionale di formazione ed assistenza anche al di là dei meri confini provinciali in uno spirito di promozione delle nostre competenze cliniche.

Come l'approdo dell'Area Scientifica dell'Università di Milano nell'area EXPO pone una sfida per la quale una prima azione è rappresentata dall'apertura del polo medico a Busto-Gallarate, l'uscita di scena del Politecnico di Milano dal territorio comasco lascia un vuoto formativo, con richieste dal territorio in ambito Informatico e Ingegneristico. In tal senso, in un'ottica di inter-disciplinarietà e di coinvolgimento di ambiti provenienti da diversi Dipartimenti, sarebbe opportuno immaginare di avere in prospettiva e gradualmente il Corso Triennale di Informatica anche Como, oltre che le Magistrali in Ingegneria per l'Ambiente ed il Territorio e quella di Informatica sul modello del Corso Magistrale di Scienze Ambientali, con un curriculum di Data Science che consentirebbe l'impiego di competenze presenti in diversi Dipartimenti.

2.4 Azioni in tema Terza Missione

La Terza Missione è il capitolo sotto cui vengono raccolte tutte le attività che l'Università fa con il territorio in senso lato, dal tessuto imprenditoriale al mondo della scuola e alla società nella sua totalità. Molto è stato fatto in questi anni in tutti questi ambiti: ne sono testimonianza iniziative di divulgazione di successo che hanno coinvolto le scuole e i cittadini (dalle mostre alla Notte dei Ricercatori, dal

Progetto Giovani Pensatori agli innumerevoli eventi legati a problemi di attualità e alle grandi scoperte); il fil rouge che si è creato con decine e decine di scuole secondarie di secondo grado per attività del progetto lauree scientifiche, l'alternanza scuola lavoro, laboratori e seminari, formazione dei docenti; la rete di contatti che nel tempo si è creata con enti, imprese e associazioni; gli innumerevoli tavoli di lavoro che vedono la presenza di nostri rappresentanti; il ruolo che abbiamo assunto in contesti dedicati al welfare sociale e a problemi sociali che vanno dalla dispersione scolastica all'immigrazione, per citarne solo due come esempio.

Molto ancora si può fare: l'Università può e deve ritagliarsi uno spazio ancora maggiore sul territorio e per il territorio favorendo le attività culturali, valorizzando e attivando Master richiesti dal territorio, e rendendosi partecipe degli eventi più rilevanti per la comunità tutta. Crediamo si debba promuovere l'idea di Università diversa dal luogo a cui si accede dopo il diploma e che si abbandona al conseguimento della laurea. L'Università è comunità della conoscenza, delle arti e delle scienze per tutti i cittadini, non solo perché può esercitare una attrazione educativa sugli individui lungo tutta la loro vita, ma perché può essere vista come luogo aperto per la promozione e lo sviluppo delle attività culturali.

Il territorio sarà per noi un volano se ci percepirà come una risorsa. Il territorio vuole essere fiero della propria Università di riferimento.

In questi ultimi anni tempo e energia sono stati dedicati alla creazione di relazioni: è giunto il momento di trasformarle in alleanze.

2.5 L'Area Medica

L'area medica condivide nello stesso ambito accademico ricercatori che appartengono alle discipline di base e alle discipline più strettamente cliniche. Tale differenza va conservata come una ricchezza. Infatti, l'Università è per definizione crocevia di cultura e confronto per accogliere e stimolare gli studenti ma anche per sviluppare innovazione e tecnologia.

L'area medica ha alcune caratteristiche uniche in ambito universitario, con le aree di ricerca di base, ricerca clinica, assistenza clinica e didattica unite a doppio filo. L'assistenza è il motore delle Medicina: assistenza medica di elevata qualità per la salute ed il benessere del paziente, efficace ed efficiente come training per gli studenti di primo livello (studenti delle lauree sanitarie, di medicina, e di odontoiatria), secondo livello (medici specializzandi in formazione, dottorandi nelle aree cliniche), e punto di partenza per la ricerca traslazionale. Ne è un esempio la medicina personalizzata in sviluppo presso l'Ateneo

dell'Insubria, che applica uno studio integrato clinico e molecolare della malattia e del paziente per arrivare ad un approccio individualizzato della terapia e della cura.

Sostenere tali attività significa sostenere docenti e ricercatori di alto profilo clinico assistenziale e di ricerca garantendo loro e implementando la disponibilità di spazi, intesi come persone e come luoghi, clinici e di ricerca in stretta collaborazione con i poli ospedalieri su cui l'Ateneo insiste. L'inserimento dell'ASST Lariana nel polo formativo dell'Università dell'Insubria è oggi la sfida aperta per lo sviluppo di nuove sinergie nell'ambito della ricerca, della didattica e dell'assistenza di alta qualità. Unico obiettivo è integrare la capacità di ricerca dell'Ateneo e dei poli Ospedalieri, con la costruzione di progetti di ricerca unitari di reciproco interesse che siano in grado di attrarre finanziamenti, e che siano forieri di un circuito virtuoso di innalzamento della qualità scientifica ed assistenziale, con crescita dell'intero comparto università-ospedale.

In quest'ottica, è da inserire il progetto di sviluppo di un terzo polo formativo che coinvolge l'area di Busto Arsizio e Gallarate, sulla quale già insistono laboratori universitari di ricerca avanzata in ambito biologico, punto critico di collaborazione tra Università e Ospedale.

La fusione di un'area geografica così ampia che coinvolge Busto Arsizio e Gallarate, Como, Varese con più di 1.6 milioni di abitanti offre la possibilità di studi di popolazione su larga scala e un'analisi di *big data* per lo studio di obiettivi di prevenzione delle malattie e identificazioni di popolazioni omogenee trattabili in modo uniforme. Tali tematiche potrebbero rappresentare la base per un percorso di Dottorato innovativo che metta insieme l'Area Medica e le Aree Scientifiche con *skill* sull'analisi di *big data*.

3. Verso la formazione di un Brand: le persone contano

L'individuazione di un Brand che caratterizzi l'Ateneo è ormai irrinunciabile ed è strettamente legata alla necessità di consolidare una reputazione e creare una tradizione. Riteniamo che il nostro Ateneo si debba proporre rispetto agli altri in forma distintiva e non imitativa.

Ma come caratterizzare ex ante un Brand che sia consono alla realtà dell'Insubria?

Chi si attende una declinazione del Brand in termini di specifiche Aree Scientifiche, Didattiche o di Ricerca rimarrà deluso: un tale approccio sarebbe in contrasto con la natura del nostro Ateneo che è connotato come generalista e con una rete di saperi diversificati.

Abbiamo declinato questo programma partendo da due punti chiave: la creazione di una **casa comune per far crescere talenti e competenze** e **l'importanza delle persone**. Questi elementi distintivi possono e devono essere l'ispirazione per creare il nostro Brand.

Abbiamo dimostrato in questi anni di credere profondamente nel contatto personale e diretto tra docenti e studenti, nello sviluppare quel filo invisibile tra i sogni dei nostri ragazzi e la capacità dei nostri docenti di alimentare quei sogni, raccontando quello che il futuro può essere.

Crediamo profondamente nell'idea che l'Università degli Studi dell'Insubria sia l'università di tutti noi: studenti, collaboratori del personale tecnico amministrativo, docenti. Siamo convinti che siano le persone a rendere grande un ateneo con la loro passione, le loro competenze, le loro abilità.

Se sapremo valorizzare ulteriormente questa nostra caratteristica, il nostro brand si radicherà sempre più profondamente nel territorio ed al contempo ci consegnerà un ruolo di cerniera tra l'ambito locale e quello internazionale.

L'acquisizione di Talenti e la misura in cui saremo capaci di farlo nelle diverse aree ci consentirà di rimanere un Ateneo generalista, ma con delle specificità e caratteristiche che ci differenzino e ci rendano attrattivi e riconoscibili.

Questo Programma vuole essere la base di un prossimo **Piano Strategico di Ateneo** in cui si innesteranno i piani delle singole strutture, ma che, pur nella autonomia e diversificazione che deve esserci e che rappresenta una ricchezza, sia guidato da un filo conduttore comune: la valorizzazione delle persone e dei talenti.

In conclusione, condivisione degli obiettivi, trasparenza, etica, azioni innovative su didattica e ricerca, internazionalizzazione, attenzione al territorio, competitività saranno i dati della nostra carta d'identità. Talento e persone saranno ciò che ci permetterà di scrivere quei dati.

4. La Squadra

Il Programma è stato declinato, anche se rimaniamo aperti ad ulteriori spunti e suggerimenti che verranno dagli incontri successivi alla candidatura ufficiale: è ora tempo di fornire un quadro riassuntivo. Le linee principali dovranno contenere i seguenti punti:

Obiettivi Principali:

- Attrazione Talenti e Crescita diffusa e collettiva di Competenze
- Casa Comune e Condivisione obiettivi (PTA e Docenti)

Azioni Principali:

- Spinta sulla Ricerca – Attrazione Fondi e Acquisizione Strumentazione Tecnologica su bandi competitivi
- Didattica innovativa e consolidamento monitorato e ragionato del numero di studenti
- Cura personalizzata dello Studente e del giovane avviato alla Professione, Imprenditoria e/o Ricerca - Servizi mirati (Collegi, Mense etc)
- Internazionalizzazione e Accoglienza a tutti i livelli della formazione e ricerca da un lato - Attenzione alle esigenze del Territorio dall'altro

Strumenti: Condivisione e Coesione (PTA e Docenti), Semplificazione amministrativa e burocratica, ed ancor prima Etica e Trasparenza.

D'altro canto è nostra convinzione che lavorare in team è essenziale e dunque, al di là del ruolo sostanzialmente paritario del Rettore e del Prorettore Vicario, intendiamo dotarci di una squadra selezionata per competenze e armonicamente ben distribuita nelle diverse Aree Scientifiche, con l'obiettivo di affrontare al meglio il progetto di crescita fin qui delineato.

Ogni Delegato si confronterà con il vertice politico con **cadenza semestrale**.

- a) Il **Rettore** ed il **Prorettore Vicario** si occuperanno, in prima persona e con l'ausilio di consiglieri, di **Risorse e Ricerca**.
- b) Delega al **Piano Strategico di Ateneo**: Delegato **Anna Maria Arcari**.
- c) Delega a **Didattica e Innovazione**: Delegato **Mauro Ferrari**.
- d) Delega alla **Comunicazione, Orientamento e Fundraising**: Delegato **Michela Prest**.

Le Deleghe che seguono non contengono l'indicazione nominativa poiché la scelta sarà perfezionata prima dell'insediamento del nuovo Rettore.

- e) Delega a **Terza Missione ed Edilizia**.
- f) Delega a **Internazionalizzazione e Rapporti con altri Atenei**.
- g) Delega all'**Accoglienza, Disabilità e Servizi agli Studenti**.
- h) Delega all'**Organizzazione, Semplificazione e Servizi Centrali (SIC, SIBA)**.
- i) Delega agli **Affari Legali**.
- j) Delega all'**Etica e Trasparenza**.

5. Il nostro Impegno

Ci aspetta un sessennio impegnativo, ma sicuramente, con il sostegno di tutti, potremo realizzare quanto proposto se svilupperemo ancora e meglio un senso di appartenenza e di coesione, con l'orgoglio di essere partecipi del consolidamento e dello sviluppo di un Ateneo giovane e vitale.

Il futuro del nostro Ateneo è legato alla capacità di appropriarsi pienamente del proprio ruolo di motore culturale e formativo, di centro di produzione e diffusione del sapere, in cui lo studio e la Ricerca rappresentino un valore in sé ed in grado di trasmettere non solo informazioni, ma anche metodologie, strumenti, stimoli, capacità di analisi e di critica.

In un contesto nazionale come quello attuale, sicuramente non favorevole al sistema dell'Università e della Ricerca, un Ateneo giovane come il nostro, per epoca di istituzione e per età media dei Docenti, può perseguire con volontà, e raggiungere, tutti gli obiettivi che abbiamo delineato. Naturalmente potrà vedersi riconosciuto in queste aspirazioni, solamente se sosterrà **l'impegno, la qualità, il merito, la responsabilità** nell'esercizio delle attività Didattiche e di Ricerca, la valorizzazione delle eccellenze e dei giovani colleghi, come suo collante all'interno e sua immagine all'esterno.

In conclusione, vogliamo creare le condizioni, prima di tutto umane e ambientali, affinché tutte le componenti dell'Ateneo provino in modo sentito orgoglio, entusiasmo, senso di appartenenza ad una realtà dinamica, vitale, che aspiri a divenire una fucina di idee, talenti e competenze.

Siamo pronti, con umiltà ma con convinzione ed orgoglio, a dare il meglio di noi stessi per rendere il nostro Ateneo un modello ed un esempio.

Un cordiale saluto,

F.to
Angelo Tagliabue

F.to
Stefano Serra Capizzano