

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

Candidato Rettore: Matteo Rocca
Prorettore Vicario designato: Barbara Pozzo

INTRODUZIONE

*Care Colleghe, Cari Colleghi del personale docente e tecnico-amministrativo,
cari Studenti,*

*negli ultimi mesi ho condiviso con molti di voi idee sul futuro del nostro Ateneo. Il
largo sostegno che mi è stato dimostrato da tutte le componenti dell'Ateneo mi
ha spinto a proporre la mia candidatura a Rettore per il sessennio 2018-2024
designando come Prorettore Vicario Barbara Pozzo.*

*Barbara ed io Intendiamo lavorare con rinnovato entusiasmo e dedizione per
rilanciare il nostro Ateneo ribadendo il suo ruolo nel panorama nazionale e
internazionale.*

*Siamo ben consapevoli della complessità del compito e delle responsabilità che
ci attendono ma con la necessaria determinazione e con l'aiuto di tutti,
vorremmo dedicare i nostri prossimi anni a valorizzare il notevole capitale
umano presente in Ateneo per permettere a tutti di trovare uno spazio di
crescita e mettere a frutto le enormi potenzialità ancora inesprese.*

I PRINCIPI GENERALI

Nella nostra prospettiva, l'Università degli Studi dell'Insubria deve presentarsi sempre più come realtà ben inserita nei territori di appartenenza, ma con una prospettiva ampia, di respiro internazionale.

Il prossimo mandato rettorale sarà, in questo senso, decisivo: è indispensabile una visione di medio-lungo periodo, con l'elaborazione di un piano strategico e di una programmazione che finora sono in gran parte mancate. Strumenti che renderanno possibile a tutti noi riconoscersi in un progetto che sia davvero la nostra "casa comune".

Una strategia condivisa è evidentemente indispensabile per tracciare le linee guida di un percorso pluriennale, che individui le priorità nell'utilizzo delle risorse finanziarie disponibili come investimenti, sia strutturali, sia in capitale umano.

Barbara ed io riteniamo che il nostro Ateneo, essenzialmente multidisciplinare, debba sempre più distinguersi per la professionalità con cui vengono proposti progetti innovativi e originali. In questa prospettiva la programmazione, l'innovazione e la sperimentazione devono essere coerenti con l'agilità, la chiarezza della gestione e la qualità dei risultati. Risultati che – nella correttezza formale dei processi – devono considerarsi indispensabili alla stessa buona riuscita della ricerca e della didattica. Tutti i processi tendenti a garantire la qualità della didattica e della ricerca, che il modello normativo attuale ci richiede di implementare a livello di Ateneo, devono tradursi in strumenti utili a mettere in evidenza le eventuali criticità, per poterci continuamente migliorare.

Il nostro essere generalisti non può e non deve tradursi nel riproporre l'offerta formativa già presente nei grandi Atenei presenti nella nostra Regione. Tale scelta ci condannerebbe a una dimensione provinciale del tutto controproducente per il rilancio del nostro Ateneo e per la sfida cui dobbiamo prepararci: quella di contraddistinguerci dai grandi Atenei vicini, valorizzando al meglio le nostre peculiarità di Ateneo di piccole/medie dimensioni, e mettendo in risalto le opportunità che queste dimensioni offrono, tanto nella ricerca quanto nella didattica.

La questione non è da poco: il fatto di essere un Ateneo di dimensioni medio-piccole può e deve rappresentare un valore aggiunto. Questo sia nei rapporti tra docenti, nell'ambito della loro attività di ricerca (mettendoli in condizione di innovare un ambito cruciale come la ricerca interdisciplinare), sia nei rapporti tra docenti e studenti, offrendo modalità di didattica che nelle sedi più grandi appaiono impensabili.

A ciò si aggiunga che le dimensioni contenute dell'Ateneo potrebbero ottimamente sintonizzarsi – nel pieno rispetto del dettato normativo e della professionalità del personale amministrativo – con un'effettiva semplificazione del peso della burocrazia e dei processi amministrativi e gestionali.

Profondamente convinti del fatto che il successo nella ricerca e nella didattica sia oggi legato non solo al dialogo interdisciplinare, ma anche a un'ampia apertura internazionale delle Università, riteniamo che l'attrattività del nostro Ateneo sia fortemente collegata alla nostra capacità di essere competitivi non solo sul territorio – al quale va naturalmente concessa la massima attenzione – ma anche sul piano nazionale ed internazionale.

I PRINCIPI GENERALI

In particolare, riteniamo che sia necessario definire le linee d'azione di una politica consapevole del fatto che la ricerca è la missione centrale delle Università, ed essa debba essere sostenuta, incentivata e divulgata in modo efficace, tenendo conto delle peculiarità dei diversi settori in cui l'Ateneo opera.

In quest'ottica, necessariamente di lungo periodo, la valorizzazione dei giovani colleghi e l'immissione di energie nuove dovrà diventare una priorità del prossimo mandato rettorale.

Intendo interpretare quindi, se eletto, il mio ruolo di Rettore impegnandomi a esercitare l'impulso, lo stimolo ed il coordinamento per una virtuosa circolazione di idee necessaria a fungere da volano per una crescita culturale e scientifica, che possa essere apprezzata dal territorio in cui ci collochiamo attraverso adeguate iniziative di terza missione, ma che al contempo possa costituire un passo decisivo perché l'Insubria venga riconosciuta a livello internazionale.

Allo stesso modo, intendo incrementare il dialogo con le Istituzioni che – a diverso titolo – svolgono un ruolo importante per il futuro del nostro Ateneo: il Ministero, l'ANVUR, AlmaLaurea, il CUN, la CRUI, così come la Regione, gli Enti Locali, le Fondazioni, le forze produttive del territorio.

Il ruolo dell'Università come motore dello sviluppo civile e culturale nelle città di Varese e Como va affermato con forza. In particolare l'Università deve svolgere con determinazione il suo **ruolo centrale nel mantenimento di servizi sanitari di alto livello alle Città**, quali quelli che solamente un Ospedale Universitario nel quale le nostre eccellenze siano adeguatamente valorizzate può offrire.

Dovrà essere avviata la selezione per il nuovo Direttore Generale che, nella distinzione netta del suo ruolo da quello del Rettore, dovrà essere dotato di provate competenze economiche, manageriali e giuridiche necessarie a garantire una gestione complessivamente efficace, efficiente ed armonica dell'Ateneo, coordinandosi con il Rettore per la necessaria implementazione di azioni volte a raggiungere gli obiettivi strategici di Ateneo.

Il nuovo Direttore Generale dovrà inoltre valorizzare le competenze del personale tecnico-amministrativo adottando un rinnovato modello gestionale condiviso, motivato alla luce degli obiettivi strategici.

All'interno della cornice delle linee strategiche di Ateneo, le strutture decentrate andranno valorizzate e responsabilizzate, permettendo loro di rendersi sempre più interpreti delle loro caratteristiche, così come dei loro bisogni.

Ritengo quindi compito del Rettore quello di visitare periodicamente i Dipartimenti e organizzare un'assemblea annuale di Ateneo per illustrare ai colleghi il lavoro svolto, raccogliendo idee e suggerimenti al fine di incrementare quelle sinergie che proprio la dimensione del nostro Ateneo rende possibili. In un'organizzazione complessa, il confronto si propone infatti come il mezzo più efficace per assicurare la qualità dei risultati.

Al fine di garantire all'azione del Rettore la migliore riuscita, occorrerà individuare una squadra di delegati che lavoreranno agli obiettivi definiti, nell'alveo delle linee strategiche di Ateneo.

IL PUNTO DI PARTENZA

La situazione attuale

Durante l'ultimo mandato rettorale si sono registrati dei trend positivi. In particolare:

- il numero degli studenti ha segnato una continua e costante curva di crescita, che permette al nostro Ateneo di iniziare a posizionarsi tra gli Atenei medi del nostro paese.
- Il bilancio, nonostante anni di tagli ai fondi ministeriali, è stato mantenuto in ordine, confermando per l'Insubria lo status di Ateneo virtuoso con ricadute positive in termini di risorse finanziarie e di punti organico da turnover. Tuttavia lo strumento del controllo di gestione è da potenziare, per rendere il bilancio uno strumento utile nell'attuazione di politiche strategiche di Ateneo.
- Tutti i ricercatori a tempo indeterminato con Abilitazione Scientifica Nazionale sono stati chiamati nei ruoli dei Professori Associati, riconoscendo il loro impegno all'interno dell'Ateneo.

I risultati raggiunti devono tuttavia essere migliorati. Ad esempio un confronto tra il nostro Ateneo e quello del Piemonte Orientale, nato anch'esso nel 1998, mostra che:

- Nell'A.A. 2009/2010 al nostro Ateneo erano iscritti 9823 studenti e a quello del Piemonte Orientale 9803. Nell'A.A. 2016/2017 al nostro Ateneo erano iscritti 9681 studenti e a quello del Piemonte Orientale 12450 (fonte: <http://anagrafe.miur.it/index.php>);
- Nell'anno 2004 il nostro Ateneo aveva 20 docenti in più del Piemonte Orientale e oggi ne ha 14 in meno;
- Nella VQR 2011-2014 il Nostro Ateneo ha una qualità sopra la media nel 54% delle aree e il Piemonte Orientale nel 70%;
- Nel nostro Ateneo 3 Dipartimenti erano ammissibili per il finanziamento come Dipartimento di Eccellenza e nessuno è stato finanziato, nell'Ateneo del Piemonte Orientale 5 Dipartimenti erano ammissibili e 2 sono stati finanziati.

I risultati raggiunti non possono quindi essere ritenuti traguardi sufficienti, pur costituendo solide basi su cui costruire un progetto condiviso per la nostra Università dei prossimi anni.

Per governare il cambiamento in atto nel mondo dell'istruzione universitaria italiana e internazionale è necessaria una **prospettiva di insieme di lungo periodo**, condivisa e concreta in grado di dar vita a una strategia caratterizzante, che possa protrarsi nel tempo anche oltre il prossimo sessennio rettorale.

Le strutture didattiche e di ricerca dovranno essere al centro della strategia dell'Ateneo, responsabilizzate e valorizzate con l'attribuzione delle necessarie risorse umane, organizzative e finanziarie, affinché ogni dipartimento possa diventare un punto riferimento (di livello almeno nazionale) nel proprio ambito scientifico.

Alla base di una
prospettiva
d'insieme
per i prossimi anni

IL PUNTO DI PARTENZA

Con una visione ben definita in ambito di didattica e ricerca

In un'ottica di programmazione dilungo periodo

Per garantire una qualità sostanziale di didattica, ricerca e terza missione

da diffondere sul territorio

Confermando la validità del modello di Ateneo generalista, l'Insubria deve avere la capacità di definire una propria **visione nell'ambito della ricerca e della didattica**, focalizzando le migliori risorse nella caratterizzazione del *brand* di Ateneo giovane e innovativo, che punta su progetti interdisciplinari, con un respiro internazionale e un'elevata qualità dei servizi.

L'Ateneo dovrà trovare la propria caratterizzazione principale nell'attività di ricerca adeguatamente incentivata e resa visibile all'esterno, e insieme nell'innovatività dell'offerta didattica.

Per dar corpo alla nostra visione di didattica e ricerca è fondamentale fin da subito che tutte le componenti dell'Ateneo inizino ad operare in un'ottica di **programmazione di lungo termine**, con una condivisione piena dei metodi di lavoro, la definizione di obiettivi annuali e pluriennali, e l'identificazione di chiare responsabilità operative dei singoli Uffici.

La strategia vincente nella definizione del *brand* insubre sarà data dalla valorizzazione delle eccellenze, dal sostegno alla qualità delle attività di ricerca, didattica e terza missione. La qualità sostanziale dei risultati deve essere al centro delle preoccupazioni dell'Ateneo senza perdere di vista la qualità formale dei processi.

La qualità della didattica e della ricerca dovrà essere valorizzata anche attraverso la definizione di una nuova **immagine** dell'Ateneo, resa possibile grazie ad una nuova strategia di comunicazione a partire dalle azioni di promozione e divulgazione che, con passione e tenacia, sono state finora perseguite ma che vanno ulteriormente rafforzate, con adeguate risorse sia al personale docente che al personale tecnico-amministrativo. L'Ateneo dovrà farsi promotore di eventi scientifici e culturali di richiamo, coinvolgendo sempre di più le istituzioni politiche, scolastiche e socio-culturali di Como e Varese in una sinergia territoriale di crescita reciproca. In questo quadro si inserirà anche la definizione di azioni smart mobility declinate nello sviluppo di uno specifico sistema intelligente di interventi mirati a migliorare la disponibilità e l'accessibilità di infrastrutture, servizi e spazi, e promuovere un comportamento consapevole e virtuoso da parte degli utenti.

Inoltre si dovrà attuare uno sviluppo edilizio sulle sedi di Como e Varese che permetta di erogare servizi di qualità a tutti gli utenti. L'opportunità della presenza dell'Università nel cuore della città di Varese va considerata, avviando una consultazione sul tema al nostro interno e con gli enti locali coinvolti.

LA RICERCA

La ricerca di qualità

va valorizzata

valutata

migliorata

L'**elevata qualità dell'attività di ricerca** è l'elemento fondante dell'Università ed è necessaria per

- un'eccellente didattica a livello accademico;
- un proficuo rapporto con il settore produttivo per il trasferimento del know-how scientifico;
- un ruolo qualificato di promozione culturale nel territorio.

La ricerca distingue infatti l'Università da altre agenzie formative e ne caratterizza la missione quale luogo di cultura, condiviso e plurale, per la costruzione e l'elaborazione dei saperi necessari per gestire la complessità del mondo attuale. La ricerca di qualità non è quindi solo complementare alla didattica, ma deve piuttosto essere considerata un investimento in cui credere e su cui costruire lo spirito d'appartenenza alla Comunità Accademica.

L'Ateneo deve definire una **politica per la ricerca** partendo dalla consapevolezza che la ricerca stessa, per essere di qualità, deve essere sostenuta, incentivata e divulgata in modo efficace, tenendo conto di una prospettiva di lungo periodo. Occorre quindi puntare a un innalzamento medio della qualità della ricerca, coinvolgendo e sostenendo tutti coloro che in questa attività vogliono impegnarsi. Il sostegno alla ricerca trova il suo fondamento nel riconoscimento del valore scientifico dei ricercatori, elemento cardine nella definizione del *brand* di una Università giovane come l'Insubria. Al tempo stesso implica un'adeguata formazione e valorizzazione del personale tecnico-amministrativo che collabora alla realizzazione dei progetti di ricerca.

La valorizzazione della qualità nella ricerca passa attraverso il riconoscimento dell'importanza di una seria **valutazione** della stessa, non formale e non autoreferenziale. La valutazione deve essere innanzitutto interna alle nostre strutture:

- monitorando costantemente la produttività scientifica dei ricercatori, degli assegnisti di ricerca e dei dottorandi;
- premiando la produzione scientifica nella ripartizione dei Fondi di Ateneo per la Ricerca (FAR);
- riconoscendo, anche in modo critico, l'importanza dei processi valutativi messi in atto dal Ministero e dall'ANVUR, e dando il giusto riconoscimento e visibilità ai ricercatori e ai gruppi di ricerca che ottengono una buona performance negli esercizi di valutazione nazionale quali la VQR o ottengono risorse su base competitiva, per esempio in ambito PRIN o FFABR (Fondo di Finanziamento delle Attività Base di Ricerca).

E' possibile puntare a un miglioramento costante della qualità della ricerca solo definendo la stessa quale priorità nella **programmazione delle risorse** relative al personale docente:

- gli avanzamenti di carriera del personale docente devono tenere in considerazione l'attività di ricerca (oltre a quella didattica) svolta nei vari ambiti disciplinari;

LA RICERCA

migliorata

- i ricercatori a tempo indeterminato non ancora in possesso dell'ASN devono essere sostenuti nelle loro attività di ricerca, anche sollevandoli temporaneamente dall'importante ruolo didattico di cui molti di loro si stanno facendo carico per le incrementate esigenze didattiche dell'Ateneo;
- i nuovi ricercatori a tempo determinato devono essere immessi in ruolo, sulla base di risorse dal bilancio d'Ateneo o fondi esterni e rispettando una programmazione annuale, nei diversi ambiti scientifici per dare avvio a nuovi progetti di ricerca o sostenere quelli esistenti;
- l'attrattività del nostro Ateneo nei confronti di nuovi ricercatori di talento può aumentare anche attraverso la creazione di uno *starting grant* a disposizione degli RTD vincitori di un posto per finanziare le proprie attività di ricerca, la concessione in uso gratuito dei *core-lab*, la partecipazione ai collegi di dottorato e alle relative risorse.

incentivata

Tra le azioni concrete necessarie a far da volano per un'attività di ricerca sempre più produttiva è necessario pensare ad una serie di **incentivi** alla ricerca di qualità, non solo per la loro importanza intrinseca, ma per il segnale che gli stessi incentivi possono rivestire. A fronte di un significativo e comprovato impegno scientifico l'Ateneo può:

- istituire un premio annuale per la Ricerca in ogni Dipartimento;
- modulare e ridurre l'impegno didattico dei docenti per favorire collaborazioni e periodi di ricerca all'estero;
- utilizzare parte degli avanzi del bilancio d'Ateneo per aumentare i Fondi di Ateneo per la Ricerca (FAR), finanziare progetti di ricerca innovativi, aumentare il numero degli Assegni di Ricerca (rendendo biennali, e quindi più attrattivi, gli assegni di ricerca senior) e istituire annualmente alcuni "seed grants" per sostenere la nascita di progetti esplorativi da sottoporre a bandi competitivi e sostenere in modo attivo il cofinanziamento di progetti di ricerca;
- riconoscere possibili incrementi salariali per il personale docente e tecnico-amministrativo, riducendo gli *overheads* di Ateneo.

L'afflusso di fondi a favore della ricerca applicata deve essere gestito in modo sinergico tra le varie componenti dell'Ateneo in modo tale da liberare risorse anche per le attività di ricerca di base.

sostenuta

Il **sostegno** necessita di risorse finanziarie ma anche organizzative:

- Il Rettore dovrà essere affiancato da un Delegato alla Ricerca che sappia valorizzare sia la ricerca in ambito scientifico, che in ambito umanistico sostenendo specifiche sinergie che possano sviluppare progetti di ricerca interdisciplinari e innovativi, incentivando la crescita e l'interazione dei vari gruppi.

LA RICERCA

sostenuta

A titolo d'esempio, si potrebbero implementare progetti di ricerca innovativi su:

- Chimica verde ed economia dell'innovazione;
 - Sanità pubblica, epidemiologia e big data analysis;
 - Nanotecnologie e ricadute giuridico-economiche;
 - Rappresentazione mediatica di temi culturali e scientifici di forte impatto nell'immaginario politico-sociale.
- l'Ufficio Ricerca va ulteriormente potenziato anche attraverso l'istituzione di un comitato con rappresentanti d'area e l'individuazione di competenze professionali atte a sostenere l'intero iter dei progetti di ricerca in ambito nazionale ed internazionale. Per esempio potrà essere individuato un Manager per la Ricerca, con forte esperienza progettuale, al fine di potenziare le competenze del personale tecnico amministrativo, che saranno ulteriormente valorizzate attraverso percorsi mirati di formazione e specializzazione.
 - Il numero di progetti di ricerca sottoposti a bandi competitivi nazionali e internazionali da parte di tutti i Dipartimenti dovrà aumentare, per attivare un circolo virtuoso di risorse a disposizione.
 - E' necessario potenziare il **Centro Grandi Attrezzature** che con un'organizzazione a rete e una serie di core-lab focalizzati su ambiti definiti, possa essere di reale supporto alla ricerca per competere a livello scientifico, attrarre giovani ricercatori brillanti rendendolo così un valore aggiunto per i progetti svolti in Ateneo. Sarà anche necessaria una programmazione legata all'acquisto di attrezzature per tener conto dell'obsolescenza di quelle attualmente disponibili.
 - Il ruolo del personale tecnico, spesso pilastro della ricerca scientifica, va valorizzato e incrementato, prevedendo il reclutamento di nuove unità per sopperire ad alcune carenze manifeste.
 - Il sostegno alla ricerca passa anche attraverso l'integrazione delle competenze presenti a Como e a Varese attraverso iniziative condivise.

e divulgata

E' necessario infine avere un ruolo attivo nella **disseminazione** dei risultati delle attività di ricerca

- favorendo le condizioni per una proficua connessione tra la ricerca accademica e le imprese attraverso azioni di trasferimento tecnologico, e migliorando le relazioni tra l'Università e le istituzioni locali, nazionali e internazionali (ad es. potenziando i rapporti con la Commissione Europea e la DG-JRC a Ispra, il Parco Scientifico Tecnologico Como Next, ...);
- riorganizzando le attività dell'Ufficio Comunicazione che dovrà farsi carico di un livello di comunicazione istituzionale adeguato alla *mission* propria di un Ateneo. L'Ufficio, dovrà ad esempio:
 - interagire costantemente con i ricercatori dell'Ateneo, per dare adeguata visibilità pubblica ai risultati della ricerca sia a livello locale sia attraverso i media nazionali, internazionali e i social network, incrementandone l'impatto e la valenza socio-culturale;
 - coordinare l'organizzazione di cineforum in cui le proiezioni potranno essere accompagnate da seminari ed eventi organizzati insieme ad attori culturali presenti sul territorio .

LA DIDATTICA

La crescita del numero degli studenti va governata

Il *trend* di immatricolati e iscritti testimonia la validità dell'offerta formativa del nostro Ateneo, così come l'efficacia delle azioni di Orientamento e di apertura al territorio poste in essere nel corso degli ultimi anni.

La crescita tendenziale degli studenti va sostenuta con l'obiettivo di consolidare la posizione dell'Insubria tra gli Atenei di dimensione media, con oltre 10.000 studenti.

Tale processo va però governato per dare concretezza alla visione di un Ateneo giovane, innovativo e di qualità favorendo lo sviluppo di aspetti distintivi e caratterizzanti, quali l'offerta di **doppi titoli** sostenuti da borse di studio Erasmus, di **titoli congiunti** tra diversi corsi di studio, **incrementando gli accordi Erasmus e l'offerta di percorsi di alta formazione in lingua inglese**.

In una prospettiva di medio-lungo periodo è necessario:

- attrarre i giovani di talento, siano questi i migliori diplomati del nostro territorio o validi studenti provenienti da altre regioni e paesi attratti dalla nostra offerta formativa e dai nostri servizi;
- aumentare la capacità di attrazione di alcuni corsi di studio esistenti ad oggi caratterizzati da un numero di studenti ancora limitato a fronte delle risorse impegnate e del livello degli insegnamenti impartiti. In ambito scientifico, per esempio, bisogna valutare l'ulteriore aumento nel numero delle borse di studio basate sul merito e il sostegno economico agli studenti che decidano di trascorrere periodi di studio all'estero. La salvaguardia dei corsi di Laurea Magistrale deve essere una priorità, riconoscendo l'importante effetto di traino che le lauree magistrali hanno sia sulle iscrizioni alle lauree triennali che sulle attività di Ricerca;
- rimodulare l'offerta formativa in ambito medico, per poter valorizzare le risorse ad oggi utilizzate in corsi con un numero limitato di studenti in iniziative formative innovative sia nei contenuti che nelle modalità didattiche (robotica, manichini,...);
- definire una nuova strategia delle attività didattiche anche nei poli di nuova acquisizione, anche in relazione al recente inserimento dell'Ospedale di Como nel Polo Universitario dell'Insubria. I proficui rapporti di ricerca con istituzioni internazionali potrebbero essere valorizzati anche attraverso l'istituzione di un Corso di Laurea internazionale in Medicina e Chirurgia;
- ottimizzare l'offerta formativa delle lauree magistrali in relazione agli obiettivi di sviluppo e alle caratterizzazioni scientifiche dei dipartimenti stessi per aumentarne l'attrattività:

LA DIDATTICA

- definire nuove iniziative formative innovative sia per quanto riguarda i contenuti che le metodologie didattiche utilizzate. I nuovi Corsi di Laurea dovranno essere progettati a partire dalle migliori competenze presenti in Ateneo, anche in un'ottica interdisciplinare. L'attrattività di nuovi Corsi di Studio magistrali dipende sempre di più dalla loro capacità di coniugare didattica innovativa, ricerca di qualità e rapporto con il mondo produttivo. A titolo di esempio, le competenze presenti in Ateneo possono essere sviluppate per la progettazione di nuovi corsi in ambiti quali:

- data science;
- tecniche di imaging (rilevanti in Fisica, Chimica, Biologia, Biotecnologia, Ingegneria e Medicina e necessariamente con una solida base matematica)

In particolare uno sforzo in questa direzione dovrà essere fatto nella sede di Como, alla luce delle opportunità create dalla decisione del Politecnico di Milano di abbandonare la sede;

- intercettare la popolazione studentesca internazionale attraverso azioni mirate a rendere l'Insubria una meta di studio scelta da un crescente numero di studenti stranieri, attraverso corsi post-lauream in inglese in settori in cui l'Italia è e resta il punto di riferimento a livello mondiale come il turismo culturale e la tutela dei beni artistici, la filiera della moda, l'industria alimentare.

e sostenuta

Un numero sempre maggiore di studenti richiede però anche **maggiori risorse umane e nuove infrastrutture:**

- la programmazione del personale docente dovrà tenere conto dei flussi degli studenti per garantire, ai corsi di studio con un maggior numero di studenti, adeguate risorse per un proficuo rapporto tra docenti e studenti, limitando il più possibile il ricorso a personale docente esterno;
- La programmazione del PTA dovrà essere adeguata all'incremento dell'offerta formativa anche alla luce degli adempimenti per l'assicurazione della qualità;
- Le aule (soprattutto di grandi dimensioni), laboratori, spazi di studio, biblioteche e in generale i servizi dedicati agli studenti dovranno essere funzionali al numero e ai bisogni degli studenti stessi. E' necessario affiancare all'efficiente utilizzo degli spazi esistenti un'immediata analisi di fattibilità di nuovi investimenti volti a rendere disponibili nuove strutture (aule, biblioteche e spazi di aggregazione) e migliorare la funzionalità di quelle esistenti nell'arco del prossimo triennio;

LA DIDATTICA

- Il materiale informatico per uso didattico (hardware, software, banche dati, trasmissione tra aule universitarie e sedi ospedaliere) dovrà essere sottoposto ad un piano costante di rinnovo e ammodernamento;
- le residenze studentesche e i servizi di mensa, a gestione diretta o in convenzione, dovranno essere adeguatamente potenziati per rendere effettiva l'attrattività dell'Insubria per gli studenti da fuori regione;
- il Campus di Bizzozzero dovrà essere attrezzato con nuove strutture al servizio di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo anche mettendo a disposizione spazi per l'apertura di servizi bancari e commerciali (carto-libreria, edicola, minimarket, ...) e nuovi spazi di aggregazione socio culturali (biblioteche, sale di lettura...) che possano essere gestiti anche dagli stessi studenti;
- nella sede di Como gli spazi abbandonati del Politecnico di Milano dovranno essere celermente riqualificati anche per sopperire alla carenza di aule.

Attraverso una
didattica moderna

Soprattutto in certi ambiti disciplinari, è necessario sviluppare e sostenere nuovi **metodi didattici innovativi** che sappiano coniugare l'innovazione in ambito pedagogico e didattico con i più moderni risultati della ricerca (ad es. big data analysis in scienze sociali, robotica in chirurgia, legal clinics in campo giuridico...).

Internazionale

I corsi di Laurea Magistrale devono poter beneficiare di una presenza maggiore presso l'Insubria di **visiting professors** provenienti da Università straniere, per favorire nuove opportunità di networking sia per gli studenti che per i docenti, cercando anche di cogliere opportunità di finanziamento esistenti quali i programmi Marie-Curie o gli schemi della Fondazione Fulbright.

E una valutazione condivisa
con gli studenti

La scelta dell'Ateneo di garantire la massima trasparenza alla valutazione della didattica da parte degli studenti attraverso la pubblicazione dei risultati sul sito web, va ulteriormente sostenuta attraverso un percorso condiviso con i rappresentanti degli studenti, mirato a risolvere alcune criticità evidenziate, che riguardano spesso una sostanziale incoerenza tra il numero degli studenti che compilano i questionari e il numero di coloro i quali sono effettivamente presenti a lezione.

Promozione
del merito

Orientamento in
entrata ed in uscita

GLI STUDENTI

Gli studenti sono il fulcro dell'attività e della missione dell'Università, che deve essere da loro percepita in prima istanza come tempo e luogo formativo di crescita professionale ma anche di socializzazione e crescita culturale e civile.

A fronte del crescente numero degli studenti iscritti al nostro Ateneo, è necessario garantire progettualità e risorse per sostenere l'entità e la qualità dei servizi offerti.

La promozione del merito deve essere incoraggiata per permettere al nostro Ateneo di attirare studenti motivati e di talento. Di concerto con gli studenti potranno essere attuate **iniziative concrete volte al riconoscimento del merito:**

- introducendo un ulteriore incremento delle borse di studio basate sul rendimento e il merito scolastico, prevedendo la possibilità di attribuire borse di studio anche a partire dal secondo anno di frequenza del CdS;
- coinvolgendo gli studenti meritevoli in attività di ricerca e di laboratorio;
- rendendo possibile frequentare a titolo gratuito corsi di specializzazione, master e *summer schools* per i migliori studenti dei singoli corsi di studio ;

L'orientamento in entrata deve coinvolgere in modo sempre più diretto gli insegnanti delle scuole superiori anche attraverso corsi di formazione a loro dedicati e un ragionamento condiviso su come far fruttare al meglio l'opportunità dell'Alternanza Scuola Lavoro. La visibilità dell'Ateneo e della sua offerta formativa deve essere rafforzata, non solo sul territorio, ma anche su scala nazionale e internazionale, partecipando a saloni ed eventi dell'orientamento, per presentare l'offerta formativa e i servizi per la didattica (stage, internazionalizzazione/*double degree*, tutorato, laboratori, ecc.). Un particolare occhio di riguardo dovrebbe essere riservato alla vicina Svizzera, ove dovrebbe essere possibile incentivare l'orientamento nelle scuole superiori con adeguate iniziative.

Per l'orientamento in uscita e il *placement* si dovranno implementare specifici progetti che possano rendere ancora più efficace il ruolo dell'Università quale "ponte" tra studenti e mondo del lavoro, favorendo e intensificando:

- la collaborazione con le aziende, gli enti e le istituzioni presso cui i laureati possono trovare occupazione;
- il dialogo con gli ordini professionali con cui si possono concludere accordi di collaborazione al fine di far svolgere periodi di *stages* agli studenti;
- i rapporti con quelle realtà internazionali che possono permettere ai nostri studenti di consolidare opportunità di lavoro in contesti lavorativi diversi da quello nazionale.

GLI STUDENTI

Coinvolgimento

Nella fase di progettazione dell'offerta formativa il dialogo dovrà essere aperto a tutte le realtà che nei diversi settori siano in grado di aiutare a delineare profili lavorativi e professionali in linea con la nostra capacità di costruire percorsi formativi più efficaci per l'inserimento nel mondo del lavoro, anche tenuto conto del sempre più ampio e diversificato "bagaglio" di competenze richieste. La creazione di spin-off da parte degli studenti dovrà essere incentivata e supportata.

Gli studenti vanno coinvolti nello sviluppo organico dell'Ateneo anche favorendo l'associazionismo e le opportunità di partecipazione attiva nella fornitura di servizi (bar, locali commerciali) che devono essere incrementate su tutte le sedi. Al fine di agevolare il confronto e la circolazione di idee verrà nominato un delegato del Rettore per i servizi agli Studenti.

Al fine di permettere agli studenti di vivere appieno l'esperienza universitaria sarà necessario rendere fruibili **nuovi luoghi di aggregazione socio-culturale e nuove sale studio**. In questa prospettiva, un'attenzione particolare dovrà essere data alle **biblioteche**.

Dottorato e
Scuole di Specializzazione

La Scuola di Dottorato, quale struttura per la didattica di terzo livello, deve essere in grado di garantire l'eccellenza della didattica e della ricerca, prevedendo forme dirette d'incentivazione, anche economica, per attrarre gli studenti migliori.

E' necessaria una programmazione delle risorse di personale docente necessarie per **l'accreditamento delle Scuole di Specializzazione di area medica**. E' necessaria una maggiore interfaccia con le realtà amministrative regionali per potere ottenere borse di studio aggiuntive da assegnare alle varie Scuole di Specializzazione afferenti al nostro Ateneo. Infine va prevista l'istituzione di un fondo di funzionamento delle Scuole da stanziarsi sulla base del numero degli studenti accreditati e dei risultati prodotti.

Alumni

I nostri laureati sono i migliori ambasciatori sul territorio e nel mondo del lavoro. Il loro legame con l'Università non deve interrompersi con la Laurea ma va potenziato attraverso:

- L'istituzione di una associazione di ex-alumni che possa favorire un legame costante tra l'Università e il territorio con iniziative autonome a favore dello scambio di idee e della discussione e promozione culturale, e che allo stesso tempo si proponga come un ulteriore strumento per definire per i neo-laureati modelli professionali da eguagliare;
- La creazione di percorsi di life-long training e life-changing learning consoni all'attività formativa e scientifica dell'Ateneo per favorire la formazione continua degli ex-studenti, avere dagli stessi feedback diretti dal mondo del lavoro e rafforzare il legame diretto con le aziende del territorio.

Sport

Nel progetto strategico di Ateneo dovrà essere data adeguata importanza all'organizzazione dei servizi sportivi, al fine di renderli fruibili a tutti gli studenti in modo efficace.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Nel corso degli ultimi anni, il nostro Ateneo ha investito nella dimensione internazionale delle proprie attività di didattica e ricerca attraverso la creazione di Corsi di Studio interamente in lingua inglese, l'istituzione di corsi a doppio titolo in collaborazione con Università europee, l'affidamento di corsi curriculari a *visiting professors* stranieri, la crescita degli studenti stranieri nei Corsi di Laurea e di Dottorato. I risultati ottenuti sono incoraggianti anche per il riconoscimento da parte del Ministero, attraverso la concessione di finanziamenti specifici a sostegno dell'internazionalizzazione nell'ambito della Programmazione Triennale.

Tuttavia, perché questi risultati possano consolidarsi nel tempo, è necessario qualificare l'internazionalizzazione del nostro Ateneo sia dal punto di vista progettuale che organizzativo, anche favorendo la partecipazione dei Dipartimenti a contesti internazionali qualificati che rappresentino le problematiche di specifiche aree.

L'internazionalizzazione non può essere considerata una caratteristica marginale o aggiuntiva dell'offerta formativa, ma un **elemento caratterizzante del nostro Ateneo**. Nel medio periodo si dovrà puntare alla crescita degli studenti stranieri che sceglieranno l'Insubria soprattutto nei corsi magistrali, ma anche all'innalzamento del background formativo degli studenti stessi.

La presenza di studenti stranieri nel nostro Ateneo richiede un'attenzione particolare e uno sforzo progettuale che garantisca:

- lo sviluppo e il costante aggiornamento del sito web in lingua inglese, anche con il ricorso a video tutorial per le procedure amministrative degli studenti, a video di divulgazione scientifica e ovviamente a video di promozione delle attività dell'Ateneo;
- il potenziamento dei servizi offerti agli studenti in arrivo;
- una gestione efficace delle residenze dirette e in convenzione;
- la presenza di personale con specifiche competenze linguistiche;
- un'assistenza sempre più puntuale nell'espletamento delle procedure burocratiche;
- l'allineamento delle tempistiche delle iscrizioni e dei bandi per l'accesso ai servizi del diritto allo studio;
- le specifiche problematiche inerenti gli studenti extra-europei, che rendono necessario un rapporto di proficua collaborazione con le Ambasciate per le pratiche relative all'ottenimento dei visti;
- un'attenzione specifica per la vicina Svizzera, dove le iniziative di orientamento nelle scuole superiori necessitano di un particolare riguardo.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

...e organizzativo

L'Ufficio Relazioni Internazionali va potenziato prevedendo anche la presenza di referenti per l'internazionalizzazione all'interno di ogni Dipartimento. Le competenze del personale dedicato devono essere valorizzate attraverso percorsi di formazione specifica, periodi di scambio con le Università straniere partner e favorendo la conoscenza degli ordinamenti didattici prevalenti negli altri paesi. Va sottolineata l'importanza di ulteriori posti nei Collegi.

Erasmus

I flussi Erasmus vanno aumentati sia in uscita che in entrata. Il numero di studenti che decidono di trascorrere periodi all'estero nell'ambito degli scambi Erasmus va sostenuto favorendo una maggiore sensibilizzazione degli appartenenti a tutti i Corsi di Studio, il pieno riconoscimento da parte dei docenti delle attività formative svolte all'estero e continuando a garantire un sostegno economico dell'Ateneo aggiuntivo rispetto alle borse Erasmus.

Gli studenti della nostra Università devono essere sensibilizzati sulle potenzialità messe in evidenza anche dalla Commissione UE che il percorso Erasmus offre anche in termini di ricaduta sul futuro mondo del lavoro.

Allo stesso tempo va favorita la presenza di studenti stranieri che scelgono il nostro Ateneo quale sede di scambio Erasmus attraverso una capillare azione di promozione presso le Università straniere e il sostegno ai servizi offerti agli studenti stranieri.

Anche i flussi Erasmus che riguardano il personale tecnico-amministrativo van-no potenziati.

Corsi in lingua inglese

La positiva esperienza maturata nell'ambito dei corsi di studio impartiti interamente in lingua inglese può essere estesa ad altri corsi di studio magistrali, così come a corsi post-lauream su tematiche in cui l'Italia gioca un ruolo leader in campo mondiale.

...e doppio titolo

Il numero dei corsi a doppio titolo può essere aumentato creando sinergie con Università straniere con cui siano già attive collaborazioni sul fronte della didattica e della ricerca.

Visiting
in entrata e uscita

Il numero di **visiting professors stranieri**, in crescita negli ultimi anni, va ulteriormente potenziato quale ulteriore elemento caratterizzante dell'internazionalizzazione dei corsi di studio.

Parallelamente va favorita la mobilità del nostro personale docente e dei giovani ricercatori, dedicando risorse economiche e valutando se riconoscere l'impegno didattico svolto all'estero all'interno del carico didattico annuale.

Territorio

Il dialogo con il territorio è imprescindibile. E' necessario riconoscere che un Ateneo davvero internazionale può avere un importante impatto socio-culturale sul nostro territorio attraverso la valorizzazione dei rapporti con le Amministrazioni locali. L'obiettivo è anche quello di facilitare l'apertura verso altri paesi e culture, resa oggi ancora più necessaria dalla presenza di una qualificata immigrazione studentesca nelle città di Varese e Como.

LA TERZA MISSIONE

L'Università nel territorio:
il punto di partenza

L'Università è garanzia di crescita e di miglioramento per il territorio in cui è insediata.

Sin dal 2003, la Commissione Europea con il suo Libro Bianco *“Il ruolo delle università nell'Europa della conoscenza”*, ha messo in luce quali siano le azioni da intraprendere per migliorare il contributo delle Università alle esigenze e alle strategie locali, avviando una più stretta cooperazione con le imprese e con la società nel suo insieme, al fine di garantire una migliore divulgazione e valorizzazione delle nuove conoscenze.

Il quadro normativo di riferimento italiano mette in luce come il rafforzamento delle relazioni tra università e territorio deve essere considerato un *valore*:

- in un'ottica di *occupabilità* delle persone,
- di *competitività* del sistema socio-economico privato e pubblico,
- perché produce innovazione e sviluppo.

L'insieme delle attività con le quali le università entrano in interazione diretta con la società (Terza Missione), deve quindi affiancare a pieno titolo le missioni tradizionali di insegnamento (Prima Missione) e di ricerca (Seconda Missione).

Secondo ANVUR, esistono molte modalità con cui la Terza Missione può prendere forma, non tutte ancora pienamente riconosciute o inserite in procedure standard da parte delle università.

Una distinzione che ANVUR ritiene utile introdurre è tra:

- a) Terza Missione di valorizzazione economica della conoscenza;
- b) Terza Missione culturale e sociale.

La stessa Fondazione CRUI ha istituito un Osservatorio per la cooperazione e il dialogo università e imprese, istituendo una serie di tavoli di lavoro finalizzati ad un rafforzamento da un lato delle competenze trasversali e dall'altro dell'Alta Formazione a servizio del territorio e di tutti i suoi stakeholders.

In questo quadro, il Piano Strategico di Ateneo per il prossimo sessennio dovrà proporre:

- una propria visione su come intende interpretare la Terza Missione al servizio del rafforzamento del dialogo con il territorio insubrico;
- specifiche iniziative che valorizzino le competenze e le vocazioni dei singoli Dipartimenti al fine di incentivare il dialogo con la società e radicare ulteriormente l'Università dell'Insubria rispetto al territorio di Como e di Varese.

Le successive evoluzioni

LA TERZA MISSIONE

La Terza Missione di
valorizzazione economica della
conoscenza

La Terza Missione di valorizzazione economica della conoscenza ha l'obiettivo di favorire la crescita economica, attraverso la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile a fini produttivi.

Rientrano in quest'ambito:

- la gestione della proprietà intellettuale,
- la creazione di spin-off e di imprese,
- la ricerca conto terzi,
- la gestione di strutture di intermediazione e di supporto.

Il Progetto strategico di Ateneo dovrà prendere in considerazione l'organizzazione di una struttura interna all'Università, con competenze interdisciplinari (giuridiche, economiche, tecnico-scientifiche) che faciliti la definizione di regole operative al servizio di coloro che siano coinvolti in queste iniziative.

La Terza Missione culturale
e sociale

La Terza Missione culturale e sociale mira a produrre beni pubblici che aumentano il benessere della società nel suo complesso, in una prospettiva di *public engagement*.

Tali beni possono avere contenuto:

- culturale (eventi e beni culturali, gestione di poli museali, scavi archeologici, divulgazione scientifica),
- sociale (salute pubblica, attività a beneficio della comunità, non profit e volontariato, integrazione e coesione sociale), educativo (educazione degli adulti, life long learning),
- di consapevolezza civile (dibattiti e controversie pubbliche finalizzati a rafforzare la partecipazione della società a iniziative e progettualità di rilevante impatto sul territorio e sul suo modello di sviluppo).

Il Piano strategico di Ateneo dovrà indicare le modalità attraverso le quali tali attività potranno essere incentivate e valorizzate, tenendo conto delle specificità dei due diversi territori in cui l'Università dell'Insubria si colloca, con le loro diverse tradizioni (industria tessile ed economia del turismo su Como, industria manifatturiera su Varese), le diverse problematiche (ambientali e territoriali, sociali collegate al fenomeno della migrazione e del dialogo multiculturale e interreligioso) e potenzialità.

Una formazione specifica
e qualificata

Per poter far fronte ai ruoli che la Terza Missione pone come sfida e opportunità al nostro Ateneo, occorrerà investire in una adeguata formazione di tutto il personale (docente/PTA) coinvolto nella realizzazione della stessa, allineando il nostro Ateneo a *best practices* che vanno emergendo e consolidandosi sul territorio nazionale e internazionale.

IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

Un modello organizzativo funzionale, basato sulla fiducia e il coinvolgimento attivo...

...la programmazione...

Un modello organizzativo funzionale allo sviluppo dell'Ateneo necessita innanzitutto della piena fiducia nel personale tecnico-amministrativo, che ne è al tempo stesso ideatore e braccio operativo, tenendo conto delle diverse esigenze del PTA afferente ai Dipartimenti, alla Scuola di Medicina, ai Centri di Servizio, ai Laboratori e alla Amministrazione Centrale.

Il coinvolgimento attivo verrà garantito:

- dai funzionari responsabili dei vari Uffici in un dialogo costante con il Direttore Generale e la governance d'Ateneo;
- da un Delegato del Rettore al PTA con l'obiettivo di mantenere relazioni costanti con il personale;
- da tutto il personale tecnico amministrativo, senza eccezioni, che deve poter lavorare in un rapporto efficace ed efficiente con il personale ricercatore e docente, sentendosi parte attiva di un progetto condiviso, al fine di consolidare un ambiente di lavoro sereno e favorire il massimo benessere lavorativo che non è solo legato all'aspetto retributivo, ma alla qualità e al riconoscimento del lavoro svolto. In quest'ottica, il ruolo dei tavoli tecnici va ripensato attentamente, al fine di valorizzare specifiche competenze e professionalità (ad es. formazione, sicurezza, comunicazione), lasciando impregiudicata l'adesione volontaria agli stessi.

La programmazione del fabbisogno di personale deve:

- favorire la valorizzazione delle competenze presenti assegnando le risorse interne nei ruoli vacanti in cui possano meglio esprimere il proprio potenziale;
- creare le condizioni per progressioni di carriera, nel rispetto delle procedure previste;
- ricorrere a nuove assunzioni quando e se necessario, limitando l'uso di posti a tempo determinato che creano precarietà e immobilizzano risorse per stabilizzazione negli anni successivi a scapito del personale di ruolo;
- garantire, nel rispetto dei vincoli normativi, il costante espletamento delle progressioni economiche orizzontali e verticali;

La programmazione di lungo periodo delle attività dell'Ateneo deve riguardare anche gli appalti, gli approvvigionamenti, gli investimenti infrastrutturali in modo tale da permettere una corretta gestione delle procedure amministrative.

IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

L'organizzazione degli uffici

L'organizzazione degli uffici deve essere stabile nel tempo e nelle responsabilità, sapendo cogliere in modo dinamico eventuali nuove necessità, garantendo:

- la definizione delle posizioni organizzative e delle funzioni specialistiche sulla base delle reali necessità degli uffici;
- il processo di assegnazione degli obiettivi strategici di Ateneo alle strutture e al personale e istituendo un sistema valutativo sulla base di parametri oggettivi;
- la risoluzione delle aree di criticità nelle funzioni dirigenziali;
- l'assegnazione del personale equilibrata ai bisogni delle strutture, favorendo l'acquisizione di competenze trasversali che possono essere messe a disposizione di altri uffici in situazioni di extra-carico che periodicamente possono interessare certi uffici.

I tecnici di laboratorio

E' necessario avviare una programmazione di corsi specificatamente dedicati ai tecnici di laboratorio, sia di tipo generale, che di tipo professionalizzante, al fine di garantire una formazione continua efficace.

Occorre inoltre aprire una discussione sulla possibilità di individuare una carriera tecnica interna cui i tecnici di laboratorio possano accedere.

La contrattazione

E' necessaria una migliore sinergia tra il piano delle performance e la contrattazione annuale del PTA per arrivare ad una contrattazione strategica ed una gestione più efficiente del fondo salario accessorio per poterlo incrementare in modo strategico.

Il welfare aziendale

Il welfare aziendale rappresenta ormai una necessità e un obiettivo per ogni struttura di grosse dimensioni.

L'attuale spesa pro-capite per azioni di secondo welfare è pari a circa 500 euro, inferiore a quanto stanziato in altre Università e quindi necessariamente da incrementare.

La formazione

La formazione del personale è cruciale per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Sono necessari però anche percorsi mirati di formazione e specializzazione, vista la rapida evoluzione delle competenze richieste in alcuni servizi.

Il coinvolgimento nella terza missione

Al fine di creare uno **spirito comune nella crescita del nostro Ateneo**, dovrebbe essere possibile consentire al personale tecnico amministrativo, esclusivamente su base volontaria, di partecipare alle attività di individuazione, organizzazione e gestione di esperienze di divulgazione e promozione dell'Insubria sul territorio e sul web.

LA GOVERNANCE

Una governance attenta
e aperta alle
competenze professionali
esistenti

guidata in modo deciso
dal Rettore, dal
Rettore Vicario e
dai Delegati

La governance di un Ateneo di medie dimensioni come l'Insubria richiede una profonda conoscenza di tutte le componenti dell'Ateneo, il riconoscimento costante di quanti vi lavorano e studiano e soprattutto la costante valorizzazione delle specifiche competenze professionali esistenti, utili alla crescita armoniosa dell'Ateneo.

Evitando l'accentramento di incarichi su poche persone, sarà importante **coinvolgere un ampio numero di colleghi** disponibili a contribuire alla programmazione e alla gestione delle attività dell'Ateneo in modo tale da sostenere una **politica diffusa di valorizzazione delle competenze e del merito**, che sia alla base della crescita futura dell'Ateneo anche da un punto di vista gestionale.

Il Rettore e il Prorettore vicario dovranno definire e orientare da subito la programmazione strategica dell'Ateneo rivendicando il ruolo di indirizzo politico che la normativa riconosce loro, tenendo conto delle peculiarità, dei bisogni e delle specifiche problematiche delle due sedi. Il Rettore dovrà avere un ruolo attivo nella definizione delle linee strategiche e programmatiche, realizzando funzionali sintesi delle istanze di tutta la comunità accademica, e affidando a suoi Delegati, al Direttore Generale e al Personale Tecnico Amministrativo, ciascuno per la propria competenza, la realizzazione dei punti programmatici.

Riconoscendo la specificità e l'importanza dell'area medica all'interno del nostro Ateneo, andrà valorizzato il ruolo del Presidente della Scuola di Medicina che sinergicamente con il Rettore dovrà far emergere in maniera trasparente e condivisa le progettualità che consentano di esprimere l'enorme potenziale dell'area medica. Il rapporto con gli Ospedali convenzionati andrà rimodulato sulla base di un progetto elaborato congiuntamente dalle diverse istituzioni coinvolte. La presenza del Rettore nell'OPC sarà costante a garanzia di una presenza forte della componente universitaria in questo organo.

L'Ateneo deve riaffermare con forza il suo ruolo centrale nell'assicurare servizi sanitari di alto livello alle Città, quali quelli che solo un Ospedale Universitario nel quale le nostre eccellenze siano adeguatamente valorizzate può offrire.

Una squadra di Delegati che dovranno lavorare per obiettivi includerà:

- Un delegato per l'Edilizia e lo sviluppo strutturale;
- Un delegato per l'Innovazione;
- Un delegato per la Formazione;
- Un delegato per i Servizi agli Studenti;
- Un delegato al PTA.

LA GOVERNANCE

supportata dal DG e da
un modello
organizzativo funzionale

In stretto rapporto con tutte le
componenti dell'Ateneo

Valorizzando il ruolo
degli Organi Accademici

Investire sempre più sui giovani meritevoli, indipendentemente dalle loro condizioni di partenza, **rafforzare la ricerca scientifica e il capitale umano** richiede l'avvio di un organico programma di **fundraising** per il quale verrà individuato uno specifico delegato.

Il nuovo Direttore Generale, dalle competenze manageriali, giuridiche ed economiche necessarie a garantire una gestione complessivamente efficace ed efficiente dell'Ateneo, dovrà avere la capacità di definire un modello organizzativo funzionale alla *mission* propria di un Ateneo pubblico nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione.

Il nuovo Direttore Generale dovrà farsi carico di definire un'organizzazione tecnico-amministrativa funzionale ai bisogni dell'Ateneo, valorizzando le competenze dei responsabili degli Uffici e del personale e affidando, quanto alle diverse linee progettuali e alle singole procedure, precise responsabilità individuali o di Ufficio da verificare in modo costante, con la previsione di momenti di confronto periodici tra il personale docente con responsabilità e incarichi gestionali e i responsabili delle strutture a supporto e delle strutture didattiche Dipartimentali.

Il rapporto tra il Rettore e le diverse componenti dell'Ateneo, sulla base della reciproca fiducia, dovrà essere costante e trasparente anche attraverso alcuni momenti istituzionalizzati, quali:

- Visite semestrali ai Dipartimenti per raccogliere suggerimenti e costruire insieme le strategie di sviluppo dell'Ateneo;
- Assemblea annuale di Ateneo per verificare quanto svolto e programmare le attività strategiche del nuovo anno accademico.

Al termine del primo sessennio di funzionamento degli Organi Accademici nella loro attuale definizione, si rende ora opportuno prevedere modifiche statutarie che permettano un lavoro più proficuo e gratificante di Senato e CdA attraverso:

- Presenza in Senato di tutti i Direttori di Dipartimento;
- Istituzionalizzazione di una Consulta dei Direttori per garantire una maggiore trasparenza alle decisioni necessariamente condivise tra il Rettore e i Dipartimenti;
- Affidamento di deleghe specifiche e temporanee ai membri degli Organi accademici, o ad apposite commissioni, per istruire le pratiche in modo condiviso con gli Uffici dell'amministrazione centrale;
- Valorizzazione del ruolo di rappresentanza in Senato e Cda degli studenti, del personale docente e del personale tecnico-amministrativo attraverso l'istituzione di un question time all'inizio delle sedute degli organi.

e le specificità dei
Dipartimenti

LA GOVERNANCE

Il Presidio di Qualità dovrà rafforzare e migliorare la propria funzione di ausilio alle strutture per garantire la qualità sostanziale e non meramente formale delle attività di ricerca, didattica e terza missione, continuando altresì a garantire supporto alle strutture per il rispetto delle procedure previste a livello nazionale.

Il PQA dovrà inoltre inaugurare nuove modalità mirate a rendere più chiara ed efficiente la comunicazione in merito agli adempimenti ministeriali, a beneficio delle Commissioni AiQua e AiQuar.

Il Nucleo di Valutazione, in autonomia rispetto agli Organi accademici, dovrà essere valorizzato quale organo di autovalutazione e verifica dell'efficacia e della qualità dell'attività dell'Ateneo in un'ottica propositiva e funzionale al costante miglioramento della performance organizzativa e individuale .

Attualmente i sei Dipartimenti esistenti all'Insubria si caratterizzano per un diverso livello di eterogeneità degli interessi scientifici del personale docente ad essi afferenti. In alcuni casi, le competenze presenti rispecchiano la complessità dell'offerta formativa incardinata nei Dipartimenti stessi che necessitano di un ampliamento numerico - tramite nuove immissioni di personale docente e di nuovo PTA - per poter garantire l'interazione necessaria allo sviluppo di nuovi filoni di ricerca. In altri casi, l'estrema diversificazione degli interessi di ricerca potrà essere superata attraverso la creazione di un polo o di un Dipartimento in ambito Umanistico.

Ci aspetta un sessennio decisivo, ma con l'impegno di tutti e un rinnovato senso di appartenenza e coesione potremo dar vita ad un progetto culturale importante, con l'orgoglio di essere partecipi del consolidamento e dello sviluppo di un Ateneo giovane e vitale.

Con i nostri più cordiali saluti,

F.to Prof. Matteo Rocca