

Bicocca 2025. Una finestra sul futuro.

Un Ateneo di qualità,
sostenibile ed inclusivo.

PROGRAMMA

Questo programma nasce dall'incontro,
dall'ascolto, dal confronto.

Lo puoi trovare e mi puoi trovare anche
all'indirizzo loredanagarlati.it

Sarei felice di ascoltare anche la tua
voce e di incontrare anche te.

Grazie.

Loredana Garlati

Un programma in una pagina

1. La nostra storia per guardare al futuro

2. Regole per vivere, non vivere di regole. Le persone al centro

3. Le nostre missioni, nuove e antiche

- 3.1 Siamo una comunità (o troniamo ad esserlo)
- 3.2 Un'università di successo
- 3.3 Un'università che cambia
- 3.4 L'Università è un luogo culturale, non un'azienda
- 3.5 La differenza dei saperi come un valore

4. Che Rettore sarò. Presenza, ascolto, dialogo

- 4.1 La presenza e l'ascolto
- 4.2 Il dialogo
- 4.3 Non da sola

5. Proposte per la Bicocca di oggi e di domani

5.1 Regole semplici per lavorare meglio

- a. Riorganizzazione: ancora tu?

5.2 Stare bene (tutti)

- a. Discutiamo di risorse?
- b. I servizi agli studenti
- c. Sostenibilità e inclusione
- d. Ri-motiviamoci
- e. Gli edifici (perché la sostenibilità è anche lavorare in un posto bello)
- f. Investiamo con chiarezza
- g. Interdisciplinarietà, questa (s)conosciuta
- h. Amici della Bicocca

5.3 Noi e la città

Un programma in una pagina

Dobbiamo essere orgogliosi per quanto fatto finora e avere il coraggio di cambiare le cose che non vanno.

La riorganizzazione avviata nel 2014, per esempio, ha rivelato molte criticità. Gli indubbi successi ottenuti nella qualità della nostra offerta formativa e della ricerca rischiano di essere offuscati da problematiche organizzative che si sono via via acuite e rendono sempre più pesante la vita lavorativa quotidiana di docenti e personale tecnico-amministrativo. Occorre dunque ritornare a fare chiarezza nei ruoli, a partire da **quello dei docenti, che vanno sgravati dai più oberanti adempimenti burocratici**. Tra le molte cose da fare c'è l'esigenza di **ridare centralità ai Dipartimenti** e avere una programmazione che tenga conto dei carichi di lavoro e delle priorità strategiche del nostro Ateneo.

Le regole servono, per vivere meglio. Ma in un'Università iper-regolata con rigidità che non lasciano spazio alla ricchezza di ogni sapere, si vive più per le regole che per fare ricerca, didattica e cultura diffusa. Dobbiamo essere un'*Universitas* di discipline e persone, che sia **salda nei principi e flessibile nelle regole in modo da esaltare innovazione, creatività e spirito d'iniziativa in ogni campo, realizzando un'autonomia responsabile** che consenta di esprimerci al meglio. La **semplificazione amministrativa non sarà il fine, ma il mezzo** per raggiungere traguardi importanti. Un'università capace di riconoscere il merito, di adottare buone pratiche, che sappia valorizzare le diverse modalità di espressione e di contributo che la scienza (ogni scienza) sa dare alla crescita culturale, alla produttività, all'innovazione, al miglioramento della qualità della vita.

Nelle pagine che seguono indicherò una serie di punti e di priorità di lavoro per sviluppare al meglio le missioni del nostro Ateneo, **per renderlo motore culturale di una Milano** policentrica in una delle regioni più avanzate d'Europa, per migliorare il **benessere** di tutte le lavoratrici e i lavoratori (che passa anche dalla cura dell'ambiente di lavoro), per ampliare l'offerta di servizi rivolti a studentesse e studenti e per supportarli nella formazione e nell'inserimento lavorativo.

Da Rettore intendo lavorare instancabilmente, ogni giorno, per far crescere il progetto Bicocca, così come ho fatto finora come direttore di dipartimento e come responsabile dell'orientamento in ingresso, in itinere in uscita di Ateneo. Sempre **col mio stile**: quello di essere **presente**, disponibile all'**ascolto attivo** e aperta al **dialogo**. Uno stile che non fa calare dall'alto le scelte, ma che considera fondamentali il confronto, la discussione e la condivisione degli obiettivi strategici da tradurre in decisioni responsabili.

Ho fiducia che questo sia lo stile giusto per tutti noi.

1. La nostra storia per guardare al futuro

L'Università degli Studi Milano–Bicocca nasce nel 1998. Abbiamo da poco compiuto vent'anni: all'incirca la stessa età delle studentesse e degli studenti che accogliamo nel nostro Ateneo. Come loro abbiamo alle nostre spalle una piccola storia che ha delineato i tratti fondamentali di ciò che siamo. Come loro possediamo l'**entusiasmo** di chi ancora deve crescere, la **passione** di chi vuole essere protagonista del proprio futuro, la **capacità e la voglia di cambiare**, la **forza di saper affrontare il domani** senza paure e **con responsabilità**: attori ed interpreti della contemporaneità.

Nati come 'costola' della Statale (possiamo dirlo senza veli), abbiamo delineato via via il nostro volto: **la sfida di costruire un'università autonoma e di qualità è stata vinta** grazie a una **comunità** che ha saputo dare corpo a un progetto che a qualcuno poteva apparire all'inizio come una sfida impossibile. E di questo non possiamo che sentirci **fieri**.

Il progetto di costituzione della Bicocca come soggetto capace non solo di gestione, ma anche di **innovazione e di attrattiva** per studenti, ricercatori e docenti era già definito e operativo dieci anni dopo la nostra nascita. Negli anni successivi – in una temperie di cambiamenti profondi per l'università italiana – siamo cresciuti e ci siamo affermati come Ateneo di **qualità nella didattica e nella ricerca**.

Riconoscere la straordinarietà di questo percorso deve restituirci **un senso di orgoglio e darci fiducia per il futuro che ci aspetta**. Occorre tuttavia una riflessione su quanto compiuto perché, raggiunta ormai la maggiore età, dobbiamo riconoscere senza ipocrisie le criticità dell'oggi. Dobbiamo fermarci a riflettere se tutte le scelte fatte siano state giuste ed eque; se abbiamo sortito gli effetti che ci si attendeva da esse (pensiamo ad esempio alla c.d. riorganizzazione dell'amministrazione e alla profonda spaccatura che si è creata, per effetto di essa, tra docenti e personale tecnico e amministrativo) e sui rischi di una deriva tecno-burocratica alla quale, come ateneo, abbiamo contribuito.

In definitiva, solo a partire da un giudizio adeguato sul nostro passato possiamo pensare di rilanciare il progetto Bicocca con ancora più consapevolezza e convinzione. **Siamo un Ateneo con i piedi ben piantati nella propria storia e con lo sguardo rivolto al futuro.**

In quale direzione?

2. Regole per vivere, non vivere di regole. Le persone al centro

Dopo la fase costitutiva e quella di consolidamento, che hanno collocato il nostro Ateneo in ottima posizione a livello nazionale e internazionale, è necessario inaugurare una **fase espansiva**: la Bicocca ha le competenze e la qualità per **rafforzare** da un lato la propria **presenza nel mondo accademico nazionale e internazionale**, dall'altro, per essere un fattore indispensabile per la **crescita culturale** di un'area, quella milanese e lombarda, in forte movimento. Soprattutto, **la Bicocca è ricca di persone appassionate al proprio lavoro, di studiosi che amano la ricerca e l'insegnamento**, desiderosi di offrire, ciascuno nel proprio ambito, un contributo per costruire un'Italia, un'Europa e un mondo migliore.

È **a queste persone che, soprattutto, mi rivolgo**, perché insieme possiamo ritrovare la fiducia, l'entusiasmo e il gusto di lavorare in questo luogo straordinario che è la nostra università. Molte sono le sfide che ci attendono, molte le cose da ridefinire, molte altre da consolidare. Nel pensare alle azioni che si vogliono intraprendere, occorre avere chiare le ricadute di quelle azioni sulle persone. Perché **le persone vanno rimesse al centro della scena**.

Occorre inoltre **riappropriarsi della cifra culturale** che contraddistingue "l'essere università", una vocazione culturale oggi purtroppo seppellita da logiche 'altre' (indicatori, soglie e parametri, paletti, limiti, lacci e laccioli e un'immensa e faticosa regolamentazione burocratica).

Da una certa enfasi sulla competizione a tutti i costi e a tutti i livelli - tra singoli, gruppi, dipartimenti, atenei (una competizione che, sia detto per inciso, assume caratteri grotteschi quando le risorse da attribuire sono talmente esigue che i costi di una procedura "competitiva" sono di gran lunga superiori ai benefici da essa ricavabili) - occorre passare **alla pratica della collaborazione**.

Il nostro Ateneo ha **necessità di una visione e di una politica lungimirante**. Le conoscenze tecniche si possono acquisire, ma prima di ogni altra cosa è necessario avere un orizzonte grande. Non si deve confondere la rivoluzione manageriale che sta interessando tutti i sistemi di istruzione superiore occidentali - e che richiede, giustamente, figure dedite alla gestione capaci di leadership e di visione strategica - con la sua parodia, che rischia di incarnarsi nella figura di novelli tecno-burocrati.

La valutazione delle Università (nell'ambito della ricerca e della didattica) avviata in questi anni è stata strumento utile per limitare le conseguenze (spesso negative) di un'"autonomia selvaggia", ma non si devono sottacere le distorsioni che ci hanno direttamente riguardato. **Siamo** infatti **un'università iper regolamentata e iper valutata** dove più che tenere conto delle varie specificità (la nostra ricchezza!) si insegue l'**applicazione di modelli omogeneizzanti**.

Occorre invece trovare il giusto equilibrio tra la necessità di avere **regole comuni** - che sono **indispensabili per stare insieme** - e la necessità di **non scoraggiare**, con un eccesso di regolamentazione, **la creatività, l'innovazione e lo spirito di iniziativa** delle tante persone che vivono con passione il loro lavoro alla Bicocca.

3. Le nostre missioni, nuove e antiche

3.1 Siamo una comunità (o torniamo ad esserlo)

L'università è una comunità di studenti, di docenti e di personale tecnico e amministrativo. Il termine stesso, che ci riconduce ai primordi della sua nascita, ne è la testimonianza più vera proprio nel duplice significato attribuitole nel tempo: **universitas di discipline** e **universitas di persone**. Al tempo stesso un'università non può isolarsi dal contesto in cui vive, barricata in sé e sorda alle voci del mondo. Deve saper interpretare il momento storico, cogliere i segnali del futuro e guidarlo, deve essere il punto di riferimento culturale del territorio, deve aprirsi alla società, alla città e interagire con le istituzioni.

3.2 Un'università di successo

E' indubbio che in questi anni il nostro Ateneo ha raggiunto **risultati importanti in particolare nelle sue due prime missioni: didattica e ricerca**. Risultati confermati, tra l'altro, dalla costante e drastica riduzione dei tassi di abbandono delle matricole al primo anno (13% contro il 16,38% del Nord Italia e il 18,72 del dato nazionale, grazie anche alle attività di orientamento in accompagnamento a una scelta consapevole), i risultati dei questionari di 'valutazione' degli studenti che vedono crescere di anno in anno i tre parametri più significativi di gradimento (soddisfazione complessiva, efficacia didattica, aspetti organizzativi), dall'attribuzione di punti organico oltre il 100% del turn over per rispetto dei parametri ministeriali, dai lusinghieri risultati conseguiti nell'ultima Vqr, dal finanziamento di 8 dipartimenti di eccellenza su 11 progetti presentati, e dal numero dei progetti finanziati in ambito internazionale (solo per citare alcuni traguardi raggiunti).

3.3 Un'università che cambia

Ma le funzioni dell'università – in Italia soprattutto negli ultimi anni – si sono notevolmente arricchite. Sempre più rapidamente anche in Italia si va affermando (fatte comunque le debite differenze!) il passaggio dall'*universitas* a quella che alcuni anni fa l'allora presidente dell'università della California, Clark Kerr, definì *multiversity*, ossia un'istituzione aperta alle diverse richieste formative e conoscitive e di ricerca espresse dalla società.

- a. All'università, infatti, viene oggi richiesto di occuparsi, tra l'altro, del **futuro lavorativo dei propri studenti** attraverso iniziative di orientamento e *placement* del tutto ignote all'università di ieri.
- b. Gli atenei, inoltre, sono chiamati a **dialogare maggiormente con i territori** sui quali si trovano insediati, sia per adeguare la propria offerta formativa alle aspettative delle cc.dd. parti sociali, sia per favorire processi di integrazione con il tessuto produttivo e con le istituzioni locali.
- c. Ancora, le università sono oggi chiamate ad occuparsi di **formazione continua degli adulti** nell'ottica del *life design*.

3.4 L'università è un luogo culturale, non un'azienda

Siamo quindi di fronte a una sfida epocale e affascinante, che dobbiamo saper cogliere, guidando il futuro e non essendone succubi. In questa prospettiva **l'Università di Milano Bicocca deve svolgere il proprio compito nel modo più alto possibile**, coniugando con sapienza le esigenze della c.d. "conoscenza utile" – suscettibile di finalizzazione economica - con quelle della conoscenza senza altra aggettivazione. In tempi come quelli attuali, in particolare, occorre riaffermare con forza l'importanza del pensiero critico e riflessivo, che si alimenta nel rapporto tra chi insegna e chi impara e che deve continuare ad essere la nostra cifra distintiva.

Perché siamo chiamati **all'innovazione tecnologica tanto quanto a quella culturale**. Pensiamo solo ad esempio al tema dell'intelligenza artificiale che non è solo progresso della 'scienza', ma interrogativo sul ruolo dell'essere umano e delle implicazioni etiche dell'*Artificial Intelligence*. Temi come la democrazia, le migrazioni, le disuguaglianze, la difesa dell'ambiente, l'educazione, la parità di genere, il multiculturalismo, la sostenibilità - solo per citarne alcuni - rappresentano questioni rispetto alle quali non possiamo non sentirci tutti pienamente coinvolti.

Pertanto, pur nella indispensabile apertura alle istanze della società e in un costante dialogo con il mondo del lavoro, occorre evitare il rischio di far dipendere ciò che deve essere studiato e insegnato in Bicocca da interessi e decisioni assunti all'esterno.

3.5 La differenza dei saperi è un valore

Il nostro **essere un Ateneo multidisciplinare**, dunque, lungi dall'essere un limite, costituisce **la nostra ricchezza** se sapremo metterci in dialogo gli uni con gli altri. Il nostro Ateneo deve divenire uno spazio aperto in cui intrecciare e unire le diversità disciplinari (*diversi sed non adversi*, avrebbero detto i sapienti di un tempo), rendendo quotidiana la capacità di studenti e docenti di avvalersi delle rispettive competenze per la soluzione di problemi comuni. Imparare a conoscersi con la curiosità di chi vuole comprendere i diversi modi di approccio allo stesso tema, con vantaggio per la ricerca, per gli studenti e i 'lavoratori' che saranno.

4. Che rettore sarò. Presenza, ascolto, dialogo

4.1 La presenza e l'ascolto

Se sarò eletta, vorrò essere un **rettore presente e capace di ascolto attivo** (dialogherò con tutti e mi **assumerò la responsabilità** delle decisioni assunte), senza rinunciare al mio ruolo di docente e di ricercatrice, perché alla fine del mio mandato la Bicocca continui ad essere non solo 'casa mia' ma la 'casa di tutti', in cui lavorare e stare bene.

4.2 Il dialogo

È mia intenzione avviare un **dialogo continuo con** coloro che, in base alla mia esperienza, rappresentano un punto importante dell'organizzazione del nostro Ateneo: **i direttori di Dipartimento, come da loro stessi più volte richiesto** (ciclica la richiesta di ritornare anche informalmente al Consiglio dei Direttori). Essi, da un lato, assicurano la trasmissione delle scelte che vengono operate dagli organi di governo a tutta la comunità accademica, dall'altro devono farsi portatori delle istanze che arrivano dal basso. Questa seconda dimensione deve essere decisamente rafforzata. A tal fine, è mia intenzione **firmare momenti di incontro stabili e a cadenza regolare con i direttori di Dipartimento**, per ascoltare, informare e collaborare e perché le decisioni (pur nel rispetto delle specifiche competenze degli organi) siano precedute da un'ampia condivisione (e non calate dall'alto), nel segno della trasparenza e di una collaborazione partecipata.

Allo stesso modo, ritengo necessario avere **incontri periodici** con il **personale tecnico e amministrativo** delle diverse strutture perché, senza invadere le competenze del Direttore generale, **il Rettore deve possedere la visione d'insieme** e superare quella diarchia che - senza che nessuno lo abbia voluto - si è venuta di fatto a creare tra docenti e PTA. **Il Rettore è il rettore di tutti, e intendo occuparmi e preoccuparmi anche del personale amministrativo** perché l'attuazione delle strategie d'Ateneo possono avvenire solo con la cooperazione di ogni sua componente.

Lo stesso vale per le **rappresentanze studentesche**. Gli studenti sono sempre stati non l'oggetto ma il soggetto delle mie azioni, come pro-rettore, come direttore, soprattutto come docente. E sono grata ai miei studenti che hanno sempre compreso, pur nella fatica e nella mia imperfezione, la mia passione e il mio entusiasmo per l'insegnamento, come attestano anche le valutazioni di questi anni, in corsi sempre affollati e partecipati. **Il rapporto con gli studenti è per me prezioso** e alla fine di ogni anno accademico mi accorgo di aver imparato sempre qualcosa in più, grazie proprio alle ragazze e ai ragazzi con cui ogni anno inizio una nuova avventura di condivisione di conoscenza.

Allo stesso tempo, si impone un **dialogo costruttivo ma efficace** dentro e con gli **organismi politico-istituzionali**, grazie anche **alle reti personali fin qui costruite**, per farsi portavoce di un mondo, quello universitario, rimasto spesso silente e poco coinvolto nella giravolta di trasformazioni che lo hanno investito. Solo flebili proteste per i continui tagli ai finanziamenti quasi fossero un male necessario e non l'espressione di un Paese incapace di investire sul proprio futuro e sulle nuove ge-

nerazioni e per continue riforme a costo zero nella convinzione che rendere più economico il sistema universitario lo avrebbe reso più competitivo, condannando il tema della formazione ad irrilevanza rispetto a quelli appassionanti della politica di ieri e di oggi. La difesa delle nostre prerogative, della nostra libertà e autonomia (come declinata dallo stesso art. 33 della Costituzione) e la presentazione delle nostre istanze è un compito che intendo assumere con vigore.

4.3 Non da sola

Il Rettore è **figura politica** (non tecnica) che deve possedere **visione strategica** e capacità di fissare **obiettivi di breve, medio e lungo termine**. Per realizzarli intendo costituire **tavoli di lavoro** e individuare **figure di riferimento** per **tematiche centrali** per la vita dell'Ateneo. Ecco alcuni esempi:

- alta formazione
- comunicazione
- didattica
- equità di genere (nell'ottica delle pari opportunità)
- eventi culturali
- inclusione
- internazionalizzazione
- orientamento e placement
- rapporti con il mondo ospedaliero e con il sistema sanitario
- ricerca
- semplificazione amministrativa
- sostenibilità
- terza missione e rapporti con enti e territorio,
- trasferimento tecnologico

La realtà in cui ci muoviamo è complessa e per affrontare la complessità occorre rivolgersi alle competenze presenti in Ateneo, alla loro valorizzazione, attraverso il **riconoscimento** (personale, dell'impegno, del contributo dato da ciascuno, in ogni ambito, nell'assolvimento delle proprie funzioni e valorizzazione delle persone a prescindere dalla posizione accademica). La nostra intera comunità deve divenire protagonista del proprio futuro.

5. Proposte per la Bicocca di oggi e di domani

5.1 Regole semplici per lavorare meglio

a. Riorganizzazione: ancora tu?

La riorganizzazione amministrativa del 2014, **al di là di ogni intenzione**, ha scavato un solco profondo tra la componente docente e la componente tecnico e amministrativa. In questi anni, nonostante gli investimenti di risorse, abbiamo maturato la sensazione di una riduzione del personale tecnico amministrativo sebbene i numeri dicano il contrario. Forse questo dipende da una un sovraccarico di compiti e funzioni che non ha migliorato i nostri servizi e da una non sempre attenta focalizzazione sui problemi organizzativi.

— I **Dipartimenti** si sono visti via via privati di personale tecnico amministrativo, la **distonia tra un'inedita dipendenza gerarchica e funzionale** ha finito per creare **confusione** e un diffuso e generalizzato **malcontento**, sia tra docenti che nel PTA.

— Il **personale** lamenta una mancanza di chiarezza nei processi e nei flussi di organizzazione lavorativa e si sente oberato di impegni, in un clima di malessere e di demotivazione che spinge molti a cercare soluzioni lavorative fuori dal nostro Ateneo, senza una chiara pianificazione e quasi sempre inseguendo l'emergenza del momento. Occorre pensare l'organizzazione in un'ottica di servizio, sintonizzandosi sui problemi organizzativi, **valorizzando le competenze** acquisite dal personale (e il personale stesso) negli anni, superando l'idea di una perfetta fungibilità di ruoli.

— I **docenti**, a loro volta, sia nella loro totalità sia con riferimento a quanti svolgono ruoli di responsabilità (Direttori, Presidenti di Scuole, Presidenti di CdD, Coordinatori di corsi di Laurea, Coordinatori di Dottorato e via dicendo) **lamentano l'assunzione di compiti burocratici sempre più gravosi e spesso finì a se stessi**.

Questa situazione non ha agevolato il dialogo tra le due anime 'operative' dell'Ateneo, ma, al contrario, ne ha acuito la distanza e a volte la contrapposizione.

E' stata soltanto **la buona volontà, il sacrificio e la passione** di tante persone che ci hanno permesso di non cedere allo scoraggiamento e di conseguire, nonostante tutto, ottimi risultati.

Gli **indubbi successi** ottenuti nella qualità della nostra offerta formativa e della ricerca (v. § 3. Le nostre missioni punto 3.2), rischiano infatti di **essere offuscati da problematiche organizzative** che si sono via via acuite e rendono sempre più pesante la vita lavorativa quotidiana. Occorre dunque ritornare a fare chiarezza nei ruoli.

E' la sfida più importante che ci attende ed è un percorso che, sebbene non facile, deve essere necessariamente intrapreso, attraverso prima di tutto **una ricognizione dello status quo**, avviando **un'analisi del personale assegnato alle strutture, dei loro compiti, dei flussi e dei carichi di lavoro**, anche avvalendosi della competenza di chi ha **esperienza e competenza di processi organizzativi del lavoro, ascoltando e incontrando tutte le parti coinvolte** per deli-

neare una miglior organizzazione e i conseguenti investimenti necessari per il futuro. Tutto ciò non solo è **indefettibile e urgente, ma occorre agire rapidamente**, senza ulteriori ritardi e incertezze. Dobbiamo affidarci all'esperienza di chi ha acquisito professionalità in questo ambito, perché pur in un processo centralizzato e verticistico manca la visione d'insieme, fondamentale per chi dirige il personale.

5.2 Stare bene (tutti)

Il tema di una revisione dell'attuale sistema organizzativo, i cui presupposti di partenza sono stati in parte disattesi e in parte traditi nella loro attuazione, si collega strettamente al tema del **benessere**. Da una miglior organizzazione del lavoro, docenti, personale amministrativo e studenti non potranno che trarre vantaggio.

I mattoni di un Ateneo, infatti, non sono quelli che ne compongono gli edifici, ma le persone che vi lavorano. Il volto di un Ateneo è il risultato dei volti di coloro che lo compongono, come tessere di un mosaico che solo nel loro incastro riescono a dare vita ad un disegno. **Attenzione alle persone**, dimensione umana dell'ateneo, capacità di creare un **ambiente di lavoro soddisfacente**, instaurazione di **rapporti di fiducia** tra le persone, organizzazione e **individuazione di obiettivi chiari**, capacità di migliorare le condizioni di lavoro (e di conseguenza di vita), valorizzazione dell'apporto di ognuno: devono essere queste le parole chiave della Bicocca che verrà.

a. Discussiamo di risorse?

Devono essere resi comprensibili, trasparenti, ma soprattutto devono **essere condivisi i criteri posti alla base** della distribuzione delle risorse e **dei punti organico** in particolare. Si deve trattare di criteri che consentano ad ogni Dipartimento di svolgere in modo adeguato le proprie missioni e che, **pur rispondendo a logiche premiali**, consentano a tutti di raggiungere *performance* di successo. Occorre investire in ogni area, rafforzando quelle che in questi anni hanno raggiunto indubbi risultato di successo e alto livello perché proseguano in questo cammino di ascesa che li ha resi punti di riferimento nel panorama nazionale e internazionale. Al tempo stesso intervenire e supportare chi in questi anni ha avuto minori possibilità di successo, perché il miglioramento di ogni area si tradurrà in un vantaggio per i singoli, per i Dipartimenti e per l'Ateneo intero.

b. I servizi agli studenti

Si deve procedere ad **ampliare l'offerta di servizi per i nostri studenti** e a supportarne la progettualità: nella innegabile complessità del nostro 'essere contemporanei' è essenziale una 'formazione all'identità personale' dei nostri giovani. La formazione e l'inserimento nel mercato lavorativo deve tener conto delle **diverse tipologie di studenti** che accedono alla nostra università (studenti con disabilità, studenti stranieri, non tradizionali - es adulti, lavoratori, madri, padri - studenti reclusi).

c. Sostenibilità e inclusione

Queste politiche di **sostenibilità e di inclusione** (perché nessuno resti indietro) devono tradursi in una serie di **iniziative concrete**.

A titolo di mero esempio:

- collaborazione proattiva con imprese;
- implementazione della didattica in forma *blendend*- in particolare per gli studenti lavoratori, **senza dimenticare il valore essenziale della didattica in aula**;
- consolidamento dell'esperienza dei **laboratori** quale momento fondamentale nella formazione;
- dotazione di manuali agli studenti in case di reclusione con collaborazione delle case editrici;
- corsi di preparazione per l'accesso ai corsi a numero programmato per ridurre la dispersione universitaria in un'ottica anche di orientamento consapevole;
- istituzione di un premio di laurea per i nostri studenti sul modello dell'ottima esperienza del premio "Giovani Talenti", creando sinergie con il mondo esterno per il finanziamento, realizzando al tempo stesso una più diretta conoscenza della nostra ricerca;
- organizzazione di un "welcome day" per le matricole che coinvolga la comunità accademica ma anche la città;
- migliorare la qualità della mensa e del cibo;
- migliorare la situazione della pulizia dei locali.

La **sostenibilità** di un Ateneo coinvolge più dimensioni (risorse umane, finanziarie e infrastrutture). E questo quindi dovrà essere la 'bussola orientativa' delle nostre politiche. Ma più in concreto partire dall'**esperienza di BASE** per allargare l'ambito di traduzione e applicazione del concetto di **sostenibilità**, individuando negli obiettivi dell'Agenda 2030 il modo in cui divenire attori per il raggiungimento degli SDGs (*Sustainable Development Goals*), **coinvolgendo nel percorso anche gli studenti**. Accanto a *Energy management, Mobility management, Waste management, Water and food*, operare su temi come *Good Health and well being, Quality Education, Gender Equality, Decent Work, Innovation, Reduced Inequalities, Peace, Justice and Strong Institutions* (alcune delle declinazioni dell'Agenda). Basterà seguire gli indicatori di sostenibilità dell'ONU (rispettare gli spazi, i tempi, la qualità del cibo e della vita lavorativa, le differenze) perché ci sia bellezza nella nostra università.

d. Ri-motiviamoci

- Occorre **motivare il personale tecnico e amministrativo**, riconoscendone le competenze, supportando **il finanziamento delle iniziative culturali e ricreative** (che costituiscono uno straordinario fattore di coesione), sviluppando un **piano di premialità, e prevedendo una contribuzione per il diritto allo studio dei figli e delle figlie dei dipendenti**.
- **Restituire ai docenti il senso autentico del loro ruolo**, troppo spesso **mortificato da una eccessiva richiesta di adempimenti burocratici**, da ridurre a quelli **strettamente indispensa-**

bili, fermo restando che alcuni docenti già sono chiamati a svolgere attività anche gestionali particolarmente onerose (direttori di Dipartimento, presidenti/coordinatori di corsi di studio, presidenti delle scuole, coordinatori di dottorato, pro-rettori). E gli adempimenti burocratici, laddove necessari, devono essere supportati da sistemi e procedure informatiche di vero alleggerimento degli oneri, di ottimizzazione dei tempi ed efficacia nei risultati.

- **L'assunzione di cariche gestionali** deve essere riconosciuta, non soltanto in termini di prestigio, ma anche sotto forma di sconto delle ore di didattica obbligatorie (come in parte già avviene), attraverso forme di contributo economico (nei limiti consentiti dalla legge), valorizzazione nei bandi di concorso l'aver svolto incarichi gestionali, ecc.

e. Gli edifici (perché sostenibilità è anche lavorare in un posto bello!)

E' necessario **investire** nella **modernizzazione e manutenzione** degli edifici. L'investimento deve riguardare non solo il **nuovo edificio U10**, che si dovrà concludere in questo mandato, con conseguente ampliamento di spazi, ma anche la **cura e la manutenzione degli edifici che presentano precoci quanto trascurati segni di invecchiamento** (ascensori e scale mobili spesso in disuso, bagni in condizione di degrado, pulizia trascurata, etc., perfino negli edifici più recenti come l'U28 a Monza!). A tal fine si rende necessario pianificare annualmente le spese per garantire il raggiungimento di una revisione globale delle strutture presenti e **la loro messa in sicurezza** (tema affrontato forse con una certa approssimazione e non in modo adeguato secondo le normative vigenti), compresa la necessità di sviluppare i **laboratori**, fucina di didattica e di ricerca sia per docenti che per studenti e lo spazio riservato alla Biblioteca.

f. Investiamo con chiarezza

- E' imprescindibile **investire** in **personale dedicato alla ricerca** con **competenze specifiche in ciascuna delle aree disciplinari**. Con un adeguato supporto amministrativo e progettuale **si metteranno tutte le aree** nelle condizioni di poter aumentare la capacità attrattiva di finanziamenti e lo sviluppo di innovative tematiche di ricerca, a vantaggio dell'intero Ateneo, che diventerà competitivo in ogni ambito disciplinare (non solo finanziamenti europei, ma esiste un bacino di finanziamenti locali a cui spesso non riusciamo ad attingere!). E allo stesso tempo occorre **potenziare il servizio di stage e job placement**, perché diventino reali costruttori di percorsi di ingresso nel mondo del lavoro, con capacità di progettazione e di raccordo tra università e aziende, veri motori per l'accompagnamento concreto dei nostri laureati e delle nostre laureate. Anche **l'associazione Alumni** può divenire volano di processi di orientamento al lavoro, ma si tratta di una rete che va rafforzata, anche con iniziative specifiche (ad esempio con un riconoscimento all'anno per un ex alunno particolarmente distintosi).
- Si rende altresì necessario e urgente **investire in una vera internazionalizzazione**, non facendone vessillo di una vuota retorica ma con azioni incisive. Potenziare i delegati per le varie aree geografiche è sicuramente importante, così come le relazioni dei singoli docenti, ma questo non basta più. E' quanto mai urgente **creare un'area specializzata** con personale formato, plurilingue e con un proprio dirigente che segua specificamente i processi legati agli

accordi con atenei stranieri. Sull'esempio di Atenei che nel tempo hanno sviluppato una rete stabile, il personale (rappresentando l'intero Ateneo *abroad*) non avrà come luogo di lavoro solo il proprio ufficio ma 'il mondo' intero: dovrà promuovere all'estero l'offerta formativa del nostro ateneo partecipando alle fiere internazionali, prendendo contatti e visitando gli omologhi uffici delle relazioni internazionali stranieri sia per preparare il terreno di nuovi accordi sia per verificare lo stato di quelli esistenti. Occorre, inoltre, favorire la mobilità dei docenti sia in entrata che in uscita. Passo fondamentale in questo senso è predisporre la nostra documentazione interna (bandi, documenti, etc..) in inglese e facilitare e assistere amministrativamente i docenti stranieri *incoming*, oltre a quelli interni *outgoing*.

Per gli **studenti stranieri** attivare un servizio di **tutorato di orientamento** da mettere a sistema con il progetto di Ateneo di tutorato di orientamento per le matricole secondo la modalità *peer to peer* (voluta dalla Commissione orientamento). Prevedere pertanto una formazione degli stessi studenti orientatori per 'accompagnare' in ogni percorso di laurea gli studenti 'stranieri' (valore dell'inclusione).

Ciò consentirà all'Ateneo di essere davvero un spazio globale di ricerca, senza confini, con libera circolazione delle idee e delle persone, con una contaminazione di saperi senza mai dimenticare che il nostro compito sarà di esportare la nostra identità italiana, la nostra cifra identificativa nella ricerca e nell'insegnamento e tutto ciò che ci rende unici e attrattivi (con una particolare attenzione ai mercati emergenti).

Tutto ciò presuppone una vera **strategia di reclutamento del personale**. Occorre **analizzare e verificare i veri bisogni delle nostre aree**, per rafforzare l'esistente o creare nuove realtà. L'uso dei punti organico messi a disposizione per il personale tecnico-amministrativo **deve rispondere a una visione strategica**, a degli obiettivi individuati ogni anno (con le stesse puntuali motivazioni che si richiedono ai Dipartimenti per il reclutamento del personale docente) per una distribuzione efficiente.

g. Interdisciplinarietà, questa (s)conosciuta

- Incentivare una **reale interdisciplinarietà** attraverso lo stanziamento di un fondo per un bando di ricerca interna volto a valorizzare la capacità di compenetrazione e interazione tra le varie discipline e di ulteriore supporto e incoraggiamento alla ricerca nei e tra i Dipartimenti (in aggiunta al lodevole sforzo dell'Ateneo di mantenere i cd. FA, che premiano più la produttività scientifica che l'originalità dei progetti, nonché la previsione della quota competitiva).

h. Amici della Bicocca

- Creare una rete di "Amici della Bicocca" che sostengano finanziariamente le nostre iniziative di valore sociale e culturale. Esponenti della società civile, aziende, imprese, uomini della cultura, associazioni, studi legali e professionali che come privati filantropi sostengano la nostra ricerca attraverso donazioni, fondi, lasciti (sull'esempio di quanto avviene ad esempio in altri Paesi). Io sto con Bicocca deve divenire non solo un motto, ma un modo di essere.

5.3 Noi e la città

Per lungo tempo, riconosciamolo, siamo stati (e forse siamo?) un'università periferica.

Ma per stabilire che cos'è periferia occorre definire il centro, e oggi, come è stato giustamente osservato, Milano è una città policentrica, che ha in Bicocca il motore culturale di uno dei suoi tanti centri. Sappiamo tutti come la costruzione di Milano Bicocca abbia contribuito a una riqualificazione del territorio e oggi il nostro Ateneo si trova al centro di uno spazio che ambisce essere una forza motrice dell'intera città.

Il percorso è solo all'inizio, ma va continuato con forza, facendo tesoro di quanto si è costruito in questi anni.

Il **Distretto**, costituito il 15 settembre 2016, non ha ancora espresso appieno le proprie potenzialità, più espressione formale che effettiva capacità di operare in sinergia tra le sue varie componenti. Il nostro Ateneo deve pertanto divenire il proponente e il soggetto di traino di iniziative che attendono solo di essere promosse e messe a sistema (come si è tentato di fare con l'esperimento dell'alternanza scuola-lavoro).

E' urgente e indifferibile rafforzare i legami con la **Città Metropolitana, il Comune e la Regione**, partecipando in modo stabile e organico ai diversi tavoli di lavoro, con chiarezza di ruoli e di mandato e con capacità di fare sistema su quanto discusso e deciso. In queste sedi Bicocca deve essere protagonista per offrire il proprio contributo di innovazione e di sviluppo della città. La **vocazione internazionale di Milano** sarà a sua volta il volano per una reputazione internazionale dello stesso Ateneo.

Bicocca non deve essere un'entità a sé nel territorio, ma animatrice di una vera vita culturale che **coinvolga la cittadinanza** su temi di interessi generale per una formazione consapevole e responsabile con l'acquisizione di strumenti critici per interpretare la complessità della nostra contemporaneità. E perché no? Ospitare alcuni momenti particolari della vita milanese (spazi espositivi in occasione della fiera del mobile, allestimento in occasione della prima della Scala di spazi di visione, essere presenti nel caso in cui Milano venisse coinvolta nelle Olimpiadi) in una forma di collaborazione con la città dalle ricadute significative anche per i nostri studenti.

Promuovere una rete di collaborazione con gli altri Atenei milanesi (e lombardi) e anche con istituzioni a livello internazionale per azioni di **networking** che consentano di sviluppare insieme percorsi di formazione all'orientamento (verso gli studenti ma anche verso i docenti delle scuole superiori), *policy* di inserimento nel lavoro, alta formazione, promozione della mobilità internazionale, necessità di dare risposte a domande educative diversificate, ecc. al fine di rendere Milano un polo universitario e culturale unico.