



Cristina Prandi  
Rettrice Università di Torino

# TRASFORMAZIONI: DALLA RICERCA ALLA GOVERNANCE UNIVERSITARIA

Ricordo bene una delle prime volte in cui, da giovane ricercatrice, ho seguito una sintesi complessa in laboratorio con un gruppo di studenti. La reazione sembrava procedere secondo i manuali, ma al termine l'analisi mostrò che il prodotto atteso non c'era. Nel silenzio un po' deluso che calò nel laboratorio, mi accorsi che quella era la vera lezione da trasmettere: il valore dell'imprevisto, la capacità di leggere i dati con mente aperta e di trasformare un "errore" in un nuovo punto di partenza. È stata una delle prime occasioni in cui ho sentito con chiarezza che la scienza non è fatta di certezze statiche, ma di percorsi dinamici.

Quell'episodio mi accompagna ancora oggi, ora che sono chiamata a guidare l'Università di Torino. Dopo anni passati a progettare molecole e a insegnare chimica organica, la mia nuova attività si concentra prevalentemente sulla *governance*. È un cambiamento profondo, ma non una rottura. Molto di ciò che ho imparato in laboratorio e in aula, delle difficoltà attraversate, si trasforma in un metodo per affrontare la complessità della gestione universitaria.

Come ricercatrice prima e poi come docente ho appreso che raccogliere e leggere i dati è fondamentale per assumere decisioni; l'essere chimica mi ha aiutato ad accettare l'incertezza. In laboratorio gli errori aprono nuove strade; non sono ostacoli da nascondere, ma occasioni per innovare. Infine, la chimica mi ha insegnato che nulla si costruisce in solitudine. La ricerca è sempre il frutto di una rete di collaborazioni, di scambi internazionali, di sinergie interdisciplinari.

Oggi, da rettrice, queste dimensioni diventano strumenti preziosi per guidare una comunità vasta e diversificata. Dall'attitudine al dialogo e al confronto interdisciplinare, sino al leggere con attenzione i dati, al dar valore anche agli errori e all'assumere l'incertezza come elemento fondante della realtà, credo che il percorso da chimica influenzi profondamente



il mio approccio all'organizzazione e renda evidente quanto ogni disciplina possa offrire strumenti originali alla *governance* universitaria.

È vero, nel nostro tempo e nel nostro Paese, non è frequente che un chimico organico arrivi a guidare un grande Ateneo. So, anche per esperienza personale, che una delle difficoltà più comuni per chi si occupa di chimica è la conciliazione tra tempi di ricerca, attività didattica e responsabilità istituzionali. Si tratta di tre sfide che richiedono dedizione totale: tenerle insieme non è semplice, ma insegna a costruire un metodo fondato sulla disciplina, sulla capacità di definire priorità e sulla collaborazione, dentro e fuori l'Ateneo.

Proprio di qui, tuttavia, credo l'Università debba e possa partire per crescere. L'Università cresce solo se è aperta, se sa creare alleanze con altre istituzioni, con il territorio e con il mondo produttivo.

La chimica è per me non solo una disciplina, ma un modo di pensare. Ed è con questo sguardo che affronto la sfida della *governance* universitaria, convinta che rigore, creatività e capacità di trasformare vincoli in opportunità possano innescare una trasformazione continua di conoscenza, competenze e valori, capace di generare nuova energia per la società.

In questo senso, il mio percorso rappresenta anche una novità: essere la prima donna chimica a ricoprire il ruolo di rettrice in Italia è certamente un fatto che porta con sé un valore simbolico. Ma questo dato personale ha senso solo se diventa stimolo universale: ogni disciplina, ogni percorso, ogni voce diversa può arricchire la guida delle nostre istituzioni accademiche.

In questo percorso, sapere di appartenere a una comunità come quella della Società Chimica Italiana, che da sempre sostiene la crescita e la visibilità dei chimici nel Paese, è per me motivo di orgoglio e di responsabilità.



Marco Orlandi  
Rettore Università di Milano-Bicocca

# GOVERNARE L'UNIVERSITÀ CON UNO SGUARDO DA CHIMICO

Dopo una formazione liceale classica, tra lettere antiche e filosofia, ho sentito l'esigenza di avvicinarmi alla concretezza delle scienze sperimentali. È stata la Chimica ad affascinarmi più di ogni altra disciplina e a offrirmi un linguaggio unico, capace di tenere insieme immaginazione, precisione e rigore. Negli anni Novanta, da giovane ricercatore, ho seguito questa passione con convinzione, fino a spingermi in Finlandia dove, durante un periodo di attività scientifica, mi sono dedicato a temi ambientali che all'epoca non erano ancora al centro del dibattito pubblico. È stata la mia prima vera esperienza di quel dialogo, al tempo stesso interdisciplinare e internazionale, che oggi considero essenziale anche per la vita quotidiana di un ateneo.

Sempre in quegli anni, ho progressivamente compreso quanto fosse importante confrontarsi con gli altri in modo costruttivo: un passaggio fondamentale per la propria crescita personale e professionale. Partecipando ai congressi della Società Chimica Italiana e presentando sia poster che comunicazioni orali, ho avuto l'opportunità di misurarmi con colleghi e idee diverse, ricevendo stimoli che si sono rivelati preziosi. È proprio grazie a queste occasioni di confronto che ho maturato una consapevolezza importante: il dogmatismo è il peggior nemico della crescita culturale. E questo vale non soltanto per la Chimica, ma anche per lo sviluppo sano e innovativo di un'università.

Sono un chimico analitico: il mio lavoro quotidiano consiste nel leggere la struttura delle molecole, nello scoprirne le caratteristiche specifiche, i comportamenti possibili e le reazioni che possono avere con l'ambiente esterno. In particolare, ciò che mi appassiona è scovare nei dati quelle relazioni che spesso non si colgono a prima vista. La Chi-



mica analitica è, per sua natura, una disciplina che insegna a osservare i fenomeni da più prospettive, mantenendo sempre viva l'attenzione sul dettaglio. Con il tempo, ho capito che è un metodo di lavoro che si rivela utile anche nel governo di un'Università.

Nel corso della mia carriera all'Università di Milano-Bicocca, dove sono arrivato 26 anni fa, ho cercato di applicare questo ap-

proccio in ambiti diversi: prima come ricercatore e professore, poi come direttore di dipartimento, come delegato alla sostenibilità, al welfare e alle relazioni sindacali, infine come prorettore vicario e alla ricerca. Ogni incarico mi ha confermato che l'Università è un sistema vivo, articolato, fatto di persone, progetti, idee che si intrecciano e si influenzano a vicenda: leggerlo esige lo stesso sguardo che si esercita in laboratorio, quando la corretta raccolta e analisi del dato risulta fondamentale per procedere alla migliore interpretazione possibile del fenomeno oggetto di studio.

La Chimica mi ha insegnato che la verità scientifica non nasce da un solo dato, ma dall'integrazione di prospettive. È una lezione che porto con me anche nei ruoli di *governance* che ho assunto: dare valore al contributo di tutti, trasformare vincoli in opportunità, lavorare in rete. Nessun traguardo, né in laboratorio né in università, si raggiunge da soli. Dal 1° ottobre sono alla guida dell'Università di Milano-Bicocca, il più giovane degli atenei milanesi: per i prossimi sei anni lo farò con la convinzione che l'essere chimico continui a offrirmi strumenti preziosi per affrontare le sfide del presente. Perché leggere i segnali, costruire connessioni e cercare insieme le soluzioni migliori è, in fondo, il mestiere del chimico analitico. E anche quello di un buon rettore.