

Maria Agostina Cabiddu  
**CAMBIARE SI PUÒ:**  
**INSIEME PER IL POLITECNICO**

*agostina*



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

**VOTAZIONI DEL RETTORE**  
*2017/2022*

Molese, 07.10.2016

**Maria Agostina Cabiddu**  
**CAMBIARE SI PUÒ: UNA CANDIDATURA SPECIALE, FEMMINILE, PLURALE**

Impresa da far tremare le vene e i polsi - per le responsabilità che comporta - candidarsi alla guida del nostro Politecnico, Università fra le più prestigiose del Paese. Tanto più se a farlo è una donna e, più ancora, una cultrice di una scienza diversa da quelle maggiormente coltivate nel nostro Ateneo.

Sul primo punto, posso solo dire - forse perché vengo da una società, quella sarda, tradizionalmente matriarcale - che non ho mai considerato un problema la differenza di sesso: altri sono - per me - i criteri per valutare le persone e credo che così la pensi la maggior parte di noi, anche quando il "soffitto di cristallo" ci sovrasta e gli impegni di lavoro e familiari ci impongono altre scelte. Quanto alla diversità "scientifica", il Politecnico reca in sé, anche etimologicamente, l'idea della molteplicità, che, d'altra parte, è nel DNA di ogni Università, sostantivo che richiama il convergere di diversi verso un'unità che li trascende (Uni(di)versità), quella della scienza e della cultura.

Nel Politecnico, insomma, tutti siamo di casa: architetti, designer, ingegneri, matematici, fisici, chimici, biologi, economisti e "persino" giuristi.

La mia è allora una candidatura speciale, non tanto perché donna e giurista ma in quanto, per la prima volta, ciò che in astratto, è sempre stato possibile, può diventare realtà: qui e adesso!

Al Politecnico sono stata chiamata come ordinario di Diritto pubblico nel 2002 e da allora coordino numerosi insegnamenti giuridici. Qui ho fondato e dirigo il Master in Appalti e contratti pubblici ([www.masterappalticontratti.polimi.it](http://www.masterappalticontratti.polimi.it)), giunto ormai alla sua ottava edizione e innumerevoli corsi di formazione, convegni, seminari, progetti di ricerca.

Sono iscritta all'Albo degli avvocati Cassazionisti ma dedico la più parte del mio tempo all'Università e alla ricerca, come emerge dal CV allegato e, in particolare, dall'elenco delle pubblicazioni.

Dal gennaio 2016 sono membro eletto del Consiglio di Amministrazione del Politecnico.

**CAMBIARE SI PUÒ: INSIEME PER IL POLITECNICO**

Il nostro Paese fatica ancora a riconoscere l'importanza di Ricerca scientifica e trasferimento delle conoscenze, principale motore dello sviluppo economico. Mancano risorse ed investimenti pubblici e privati. I finanziamenti si riducono costantemente, disperdendosi in mille rivoli, senza visione strategica e responsabili decisioni per il futuro. Altri Paesi - anche quelli emergenti - hanno aumentato gli investimenti sul capitale umano anche per reagire alla crisi e risollevarle le proprie economie.

Eppure, nonostante blocchi di stipendi, del turn over, dei finanziamenti e nonostante l'oppressione burocratica, le nostre (e, in particolare, la nostra) Università continuano a formare laureati e professionisti di grande livello. Cervelli troppo spesso costretti alla "fuga" e destinati a far crescere altri Paesi ed altre economie. Quanto ci costerà perdere intere generazioni di ricercatori che hanno studiato in Italia ma che qui non trovano lavoro? E qual è il costo per

MCA

la nostra economia della perdita delle capacità progettuali dei nostri laureati e dei frutti della ricerca, ovvero brevetti e applicazioni industriali degli stessi? Cosa comporta l'indifferenza della politica ai luoghi del sapere, in termini non solo economici ma anche di sviluppo complessivo delle persone e della cittadinanza?

*È necessario cambiare e dobbiamo farlo noi.*

### **“EN EL NOSTER POLITEKNIK”: I NOSTRI PRIMATI E I NOSTRI PROBLEMI**

In poco più di 150 anni di storia, il Politecnico è divenuto simbolo di indiscusso prestigio nell'ambito delle discipline tecnico-scientifiche. Un prestigio conquistato sul campo e diffuso sul territorio, grazie anche all'istituzione di diversi “poli” e alla proiezione internazionale, attraverso convenzioni e speciali delegazioni.

La formula che ha consentito al Politecnico di eccellere in diversi ambiti risiede, innanzitutto, nelle capacità - e talora nel genio - dei singoli ma anche nella straordinaria capacità degli stessi di “fare squadra” e, soprattutto, nell'*orgoglio di appartenere a una grande comunità*, al “noster Politechnik”, come usava dire l'ing. Carlo Emilio Gadda. Dietro un grande Maestro - e noi ne abbiamo avuti e ne abbiamo di grandissimi - c'è sempre una Scuola, un gruppo di allievi che lavora, talvolta nell'ombra ma sempre con passione, per consentire la realizzazione dei progetti. Così il Poli ha saputo accompagnare il passaggio dell'Italia da Paese rurale a Paese industriale, contribuendo a fare di Milano il principale centro dell'innovazione.

Oggi siamo l'Università tecnica più importante del Paese, ben posizionata nelle classifiche internazionali, un Ateneo che attrae studenti provenienti da tutto il Paese e, sempre di più, dal mondo.

I numeri dell'eccellenza, tuttavia, non raccontano tutto: anche il Poli riflette la crisi e non mancano i problemi - che devono, innanzitutto, essere correttamente individuati - e le divisioni, troppo spesso artatamente coltivate, rischiando di mettere a repentaglio la casa comune.

### **CAMBIARE SI PUÒ: ELIMINANDO LE FALSE DIVISIONI**

#### **ARCHITETTURA / DESIGN / INGEGNERIA**

Chi si candida al governo del Politecnico deve, innanzitutto, sgomberare il campo dalle false divisioni, spesso strumentali solo all'esercizio del potere.

Quella fra Architettura / Design / Ingegneria è una divisione contraria alla natura del Politecnico come istituto di alta formazione, concernente le diverse scienze applicate. Gli steccati disciplinari tornano, tuttavia, ad essere occasione di separazione in sede di gestione accademica: classifiche, progetti, unità di conto... fino a rischiare di smarrire quella fondamentale unità che è stata, nel tempo, la chiave del nostro successo

Creatività, genio, precisione, passione non sono, d'altra parte, prerogativa dell'uno o dell'altro campo del sapere e tuttavia non è un caso che il vertice dell'Ateneo non sia mai stato raggiunto da nessun architetto o designer... è arrivato il momento di andar oltre i luoghi comuni: prima di essere tecnici siamo “poli”.

Maria Agostina Cabiddu

**CAMBIARE SI PUÒ:**  
INSIEME PER IL POLITECNICO

## DOCENTI / STUDENTI / AMMINISTRAZIONE

Divisione non meno falsa e non meno pesante, talora alimentata anche all'interno dell'Ateneo è quella fra le sue diverse componenti. Eppure è evidente che l'Università vive della collaborazione, della sinergia, dello scambio reciproco fra le stesse.

Dividerle è, strategicamente e concettualmente, sbagliato: senza i discenti non ci sarebbero i docenti e senza un buon apparato amministrativo non ci sarebbero, forse, né gli uni né gli altri. Una buona interazione fra queste diverse componenti richiede che l'Ateneo metta in agenda una discussione aperta su questioni solo apparentemente di contorno, come ad esempio i benefici e i limiti delle azioni adottate per sostenere l'attrazione degli studenti stranieri, anche in relazione a quelle rivolte agli studenti italiani e, in particolare, ai nostri fuori sede, per i quali si registrano recentemente percentuali crescenti di abbandono.

In particolare, occorre prestare rigorosa attenzione ai criteri di accesso stabiliti per gli studenti stranieri, anche al fine di evitare odiose discriminazioni tra gli stessi e tra questi e i colleghi italiani.

Altrettanta attenzione dev'essere posta alle chiamate di docenti stranieri, garantendo la loro presenza curriculare e la loro effettiva integrazione nei percorsi annuali o semestrali di insegnamento, nel quadro di un più generale adeguamento della nostra offerta formativa, che preveda il ragionato inserimento di nuovi contenuti fondamentali e di una più ampia scelta di corsi opzionali, capaci di rispondere alle richieste di un mondo in continua evoluzione.

## RICERCA APPLICATA E RICERCA DI BASE

Anche questa divisione appare, a ben guardare, mero "instrumentum regni", tanto più al Politecnico dove il processo "*Scienza di base* ---> *Scienza applicata* ---> *Sviluppo tecnologico* ---> *Applicazione/Prodotto*" è nel DNA dell'istituzione. Che si tratti, come alcuni ritengono, di un processo lineare o di una classificazione per quadranti, in funzione della rilevanza per l'avanzamento della conoscenza e per l'applicazione immediata, una cosa è certa: l'unica differenza condivisibile, specie ai fini della destinazione delle risorse, è quella fra buona e cattiva ricerca.

Naturalmente, il giudizio sulla bontà della ricerca potrebbe trovarci non tutti immediatamente d'accordo - e l'esperienza dell'ANVUR ne è un chiaro esempio - e tuttavia una cosa è opporsi alla valutazione, altra è contestare, come abbiamo fatto, la VQR, sistema privo di qualunque crisma di scientificità, per questo inaccettabile.

## DIDATTICA E RICERCA

L'Università è, per definizione, l'ambito nel quale si insegna facendo ricerca e si fa ricerca insegnando e tuttavia anche queste attività, coesistenti alla nostra natura di docenti/ricercatori, sono oggi esposte alla divisione quando non alla contrapposizione: ripartizione del FFO, unità di conto, CFU, credenziali scientifiche, classificazioni delle riviste, tutto diventa occasione per misurare, pesare, classificare, fino a prospettare la distinzione fra Università (Scuole, SSD) di ricerca e Università (Scuole, SSD) di (sola) didattica, con - sullo sfondo - la prospettiva di



Maria Agostina Cabiddu

**CAMBIARE SI PUÒ:**  
INSIEME PER IL POLITECNICO

un'Università a due velocità.

Occorre, in altri termini, ferma la necessaria competizione interna all'Ateneo e fra questo e le altre Università - nazionali e internazionali - "fare squadra", per sfruttare ogni sinergia possibile e contribuire non solo a migliorare la nostra Università ma anche a cambiare il sistema complessivo dell'Università e della Ricerca.

Plura in unum, unità nel molteplice: questo potrebbe essere il motto di un Ateneo virtuosamente plurale, capace di valorizzare la ricchezza insita nella varietà delle sue specifiche competenze: *insieme siamo più forti, anzi, semplicemente, siamo!*

## **CAMBIARE SI PUÒ: INSIEME, PUNTO PER PUNTO**

### **RIPRENDIAMOCI IL RUOLO E LA DIGNITÀ CHE CI SPETTANO**

Da troppi anni si assiste alla delegittimazione dell'Università (specie pubblica), vista come sistema "fondato sulla rendita di posizione dei baroni, che si tramandano la cattedra di padre in figlio", "privo di un ruolo significativo nel panorama della ricerca mondiale", alimentato dalla spesa per studente "più alta del mondo dopo Usa, Svizzera e Svezia", per giunta "indipendente dalle prospettive occupazionali post laurea, inutile formalità se non ostacolo al progresso economico complessivo".

La delegittimazione è, insieme, ragione giustificatrice e strumento del complessivo ridimensionamento del ruolo dell'Università, al quale si accompagna talora l'irrisione, talaltra la blandizia, quest'ultima non per rispettare una nostra pretesa dimensione "tecnica" ma per coinvolgerci (singolarmente) nelle scelte politiche, ostentando una collaborazione che non è "istituzionale" ma piuttosto impropria e improvvida confusione di ruoli.

Oggi più che mai è perciò urgente rimettere al centro l'autonomia dell'Università, intesa come garanzia del libero e responsabile svolgimento dell'altissima missione ad essa affidata, senza timore di ritorsioni né ambizione o speranza di particolari premi.

Altrettanto urgente è *restituire a chi in Università lavora, la dovuta dignità, a partire dal contenimento del precariato, dal ripristino di adeguati livelli di reclutamento e conseguenti prospettive di carriera fino ai giusti riconoscimenti economici.*

Troppo a lungo non abbiamo saputo o voluto opporci alla deriva ma è tempo che il Politecnico si faccia portabandiera del necessario cambiamento: non si tratta - com'è ovvio - di mere rivendicazioni sindacali ma dell'esigenza di un giusto riconoscimento, non solo economico ma anche di "ruolo", di cui gli organi di governo degli Atenei - e del nostro in particolare - devono inderogabilmente farsi carico.

### **DEMOCRAZIA È PARTECIPAZIONE: TORNARE ALLO STATUTO**

Tra gli elementi caratterizzanti la legge Gelmini, oltre al tentativo - per fortuna non riuscito - di ricondurre l'Università nella sfera di influenza della politica locale, vi è, quello - pienamente riuscito - di verticalizzare il sistema di governo degli Atenei, marginalizzando ogni spazio di decisione condivisa.

Forse pensavamo di farla franca, visto che ci era stato promesso un Rettore che, "salvaguardando le prerogative delle strutture istituzionalmente preposte, abbia la capacità di conoscere e ascoltare tutti coloro che possono fornire contributi, di cogliere le diverse sensibilità, di assicurare che i processi decisionali avvengano in modo trasparente".

Com'è noto, le cose sono andate diversamente e il principio legislativo è diventato il centro del nostro Statuto, al quale bisognerà ritornare non per confermarlo ma per ri-formarlo: siamo e vogliamo essere una comunità di pari.

La sfida del "decidere insieme", per sé e per gli altri, è infatti l'essenza stessa della democrazia.

### **L'AMMINISTRAZIONE COME ORGANIZZAZIONE**

Il nostro Ateneo è un'importante amministrazione pubblica e dire amministrazione significa dire, innanzitutto, organizzazione, ovvero determinazione delle sfere di competenza, delle attribuzioni e delle responsabilità proprie dei funzionari e dei dipendenti.

Le competenze e le responsabilità circoscrivono e qualificano l'appartenenza di determinate materie o affari a singoli funzionari o a gruppi di funzionari e cioè agli uffici, a partire dalla distinzione tra direzione politica e gestione. Quest'ultima ha al vertice la fascia dei dirigenti con poteri di emanazione di provvedimenti, di atti di spesa, di organizzazione, nonché con la relativa responsabilità sia per la gestione che per i risultati raggiunti.

Il punto è che la nostra organizzazione, anche a causa di una legislazione inadeguata, rischia di trasformarsi in una mera struttura burocratica, che non consente di valorizzare al meglio le competenze acquisite in anni di esperienza lavorativa.

Un primo problema riguarda la frequente sovrapposizione di uffici e competenze fra amministrazione centrale, Dipartimenti e Scuole, cui corrisponde un'ulteriore frammentazione e sovrapposizione all'interno di tali strutture, con ovvii risvolti sia sul piano dell'efficienza che dell'efficacia. Una macchina che si autoalimenta, che produce lavoro e non dà risultati: basti pensare al carico sempre più opprimente di incombenze, una volta svolte dalle diverse segreterie, che oggi gravano su docenti e ricercatori, schiacciati da procedure, autorizzazioni, moduli, etc. Meno ovvii, ma non meno pesanti, sono gli effetti sul piano del benessere lavorativo, a causa di un eccesso di lavoro indotto e della mancanza di gratificazione derivante dalla non riconoscibilità di un risultato che si possa definire "proprio".

Particolare attenzione merita anche il tema della valutazione dei risultati e degli obiettivi, nonché della "perequazione" retributiva, specie per la parte che riguarda il "salario accessorio", sia inter che intradipartimentale, così come il welfare aziendale: la solidarietà è, infatti, parte essenziale della comunità.

### **RISORSE E BILANCIO PARTECIPATIVO**

Il governo di una grande istituzione come il nostro Politecnico richiede risorse e gestione efficiente delle stesse. Ne consegue una responsabilità che non è solamente nei confronti degli enti da cui tali risorse provengono ma è anche - e innanzitutto - nei confronti della comunità che si governa.

Maria Agostina Cabiddu

**CAMBIARE SI PUÒ:**  
INSIEME PER IL POLITECNICO

Il che è quanto dire che non basta la buona gestione: occorre anche che le risorse siano amministrare in modo trasparente e cioè che il bilancio, oltre che pubblico, sia facilmente leggibile e occorre che il bilancio sia partecipativo, ovvero che vi sia un coinvolgimento attivo dei docenti e ricercatori, del personale tecnico amministrativo e degli studenti, chiamati a presentare progetti e a decidere su concreti investimenti .

Non è un capitolo del libro dei sogni ma una pratica - altrove ben sperimentata - utile a conoscere come vengono spese le risorse pubbliche e quali sono le condizioni e i limiti entro i quali muoversi per realizzare ciò che si vuole.

### **SPAZI E TEMPI (CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AL FUTURO)**

Spazio e tempo sono coordinate essenziali anche per il nostro Ateneo, posto che ogni decisione ad essi relativa impatta sulle diverse componenti e sugli altri temi in discussione.

I cambiamenti in atto, sia interni che di contesto, impongono l'immediata apertura di un ampio dibattito sulle scelte da farsi: chiudere - con quali costi per noi e per la città - la "grande Bovisa"? Immaginare un campus Leonardo esteso anche sulle aree eventualmente lasciate dall'Università statale? Partecipare - e in che termini - al Parco scientifico tecnologico che dovrebbe prendere corpo intorno al progetto Human Technopole? Dobbiamo darci il tempo di discutere per prendere le decisioni migliori per il nostro futuro, coinvolgendo fattivamente tutte le componenti ed evitando di ipotecare risorse umane e materiali in progetti di corto respiro.

Nel frattempo, abbiamo bisogno di aule attrezzate, di strumentazioni, di libri e di documentazione a sostegno dei laboratori didattici e per lo svolgimento delle tesi di laurea.

Ma il decorso del tempo rileva anche sotto il profilo delle prospettive future per i nostri studenti, rendendo oggi necessaria e urgente una valutazione dell'efficacia del c.d. "tre +due", sia come modello organizzativo del percorso di studi sia come criterio di allocazione dei diversi percorsi nelle sedi (metropolitane e/o decentrate).

### **RETI E RAPPORTI (CON LA POLITICA, L'ECONOMIA, IL RESTO DEL MONDO)**

Negli ultimi anni sono state impostate diverse azioni per valorizzare la nostra presenza sul territorio e per proiettare l'Ateneo in una dimensione internazionale.

Non tutte condivise e condivisibili ma è certo che il tema del rapporto dell'Università con il mondo di fuori - sia quello prossimo che quello più distante - è vitale.

In primo piano, il dialogo con le Istituzioni (dallo Stato al Comune fino agli enti c.d. funzionali): dev'essere biunivoco, perché se è vero che noi abbiamo bisogno di loro, anche loro hanno bisogno di noi e noi dobbiamo essere in grado di interagire proficuamente, superando le sindromi di dipendenza e le sterili competizioni interne.

Non meno importante - e anzi essenziale per un Ateneo come il nostro - il rapporto con le imprese e il mondo economico. Abbiamo bisogno di rafforzare la cooperazione - al nostro interno e nei confronti del tessuto produttivo - promuovendo l'immagine dell'istituzione e non solo quella dei singoli (per quanto eccellenti ricercatori ed esperti) e favorendo il perseguimento degli interessi generali dell'Ateneo, che non sono solo quelli di tipo economico.

Altrettanto importante il rapporto con le altre Università e istituzioni culturali. La competizione

Maria Agostina Cabiddu

**CAMBIARE SI PUÒ:**  
INSIEME PER IL POLITECNICO

non è tutto e talvolta può essere dannosa: dobbiamo lavorare per vincere la sfida all'integrazione, riqualificazione e potenziamento del sistema universitario milanese e per promuovere la valorizzazione del sistema universitario nazionale.

Da ultimo ma non ultimo, il tema dell'internazionalizzazione: scienza e cultura non conoscono confini amministrativi ma non possiamo né dobbiamo rinnegare noi stessi: l'omologazione produce merce da discount ed è nostro dovere puntare all'alta gamma.

### **GRANDI PROGETTI: GRANDI OCCASIONI DA NON PERDERE**

Mentre il sistema pubblico dell'università e della ricerca rischia di soccombere a causa della progressiva contrazione delle risorse, Scuole e Centri di ricerca formalmente privati, proclamati eccellenti, sono investiti - per lo più senza valutazioni comparative - di importanti missioni, cui corrispondono risorse tanto ingenti da superare quelle assegnate al complesso delle Università e dei centri di ricerca pubblici.

Queste dinamiche non possono lasciarci indifferenti, dal momento che, quali che siano le nostre scelte - partecipare o no -, gli effetti sul nostro futuro sono comunque inevitabili: si tratta, semmai, di provare a governarli. Il riferimento è, in particolare, alla valorizzazione delle aree di proprietà della società AREXPO e all'ipotetica realizzazione in quella sede di un parco scientifico-tecnologico. Non si tratta solo di conoscere le previsioni del Master Plan, quanto piuttosto di comprendere il progetto nel suo insieme, per poter consapevolmente valutare l'impatto dello stesso sulle attività da noi svolte in proprio e in condivisione con altri centri italiani e esteri. Si tratta di esigenze che vanno al di là del nostro stesso Ateneo e che possono coinvolgere, se non l'intero sistema universitario italiano, certamente quello del sistema universitario, economico e sociale dell'intera regione. Un progetto come questo - ma lo stesso vale del progetto c.d. "casa Italia", di cui sappiamo ancora meno - non può camminare sulle gambe di singoli più o meno illuminati: è urgente, perciò, aprire un confronto ampio nell'Ateneo e nei confronti delle istituzioni e delle altre Università del territorio, solo all'esito del quale sarà possibile adottare le opportune decisioni.

Milano, 07.10.2016

