

153 ANNI E ANCORA VOGLIA DI CAMBIARE!

*Programma per il rettorato 2017-2022
del Politecnico di Milano*



Giorgio Guariso

17 Ottobre 2016

153 ANNI E ANCORA VOGLIA DI CAMBIARE!

Programma per il rettorato 2017-2022 del Politecnico di Milano

Come potete facilmente immaginare, stendere un programma per il futuro dell'Ateneo è un'operazione estremamente complessa. La nostra università è un organismo unitario ma con tante componenti e funzioni, tutte collegate le une con le altre. Non è quindi possibile isolare una singola questione e cercare di risolverla senza tener conto delle sue ricadute su tutti gli altri aspetti. Da ciò deriva che qualunque classificazione e suddivisione dei problemi non può che essere parziale, con la consapevolezza che, se si sottolinea un punto di vista, ciò non significa che non ce ne siano altri collegati e molti di questi non possono nemmeno essere sfiorati in questa sede.

Metterò quindi in evidenza alcuni principi che ritengo fondamentali per ispirare la nostra visione e poi una serie di proposte concrete, perché voglio evitare di scrivere un programma che non abbia ricadute tangibili e immediate: sui principi infatti si è spesso tutti concordi, le differenze emergono poi nella loro applicazione pratica.

Voglio però innanzitutto ringraziare tutte le persone che ho incontrato in questi mesi e che hanno consentito di approfondire le mie conoscenze delle tante realtà del nostro Ateneo e hanno dato idee e suggerimenti. Sono profondamente convinto che questo sia il metodo con cui lavorare anche in futuro: ascoltando chi vive e opera nelle situazioni in prima persona. Dalle posizioni di vertice si tende purtroppo (ma è nella natura delle cose) a perdere un po' il contatto con la concretezza della vita e dell'attività di tutti i giorni.

Delle tantissime sfaccettature e problematiche della vita della nostra comunità (1352 componenti del personale docente, 1207 tecnico-amministrativi, 41622 studenti, circa 1000 dottorandi) ne scelgo quindi alcune che ritengo significative, anzi le più significative, sulle quali vorrei impegnarmi ad operare, insieme ai futuri organi di governo dell'Ateneo. Per poterle in qualche modo catalogare, le definirei:

- **Partecipazione e democrazia**
- **Attenzione alla didattica**
- **Cooperazione e focalizzazione della ricerca**
- **Gestione e miglioramento degli spazi**
- **Valorizzazione del personale**

Anche un'altra cosa va tenuta presente: nessun problema reale e complesso come quelli che dobbiamo affrontare ha una soluzione ottima. Per trovare un

compromesso ragionevole tra tante esigenze è indispensabile un confronto continuo a tutti i livelli che consenta di raggiungere un accettabile bilanciamento dei diversi punti di vista, facendo però in modo che ciò non rallenti il processo decisionale e la tempestività degli interventi.

PARTECIPAZIONE E DEMOCRAZIA

Come ho scritto all'inizio di questa campagna e ripetuto in molti incontri nei dipartimenti, ritengo che la ridotta partecipazione alla vita dell'Ateneo da parte dei singoli (docenti, personale, studenti) sia uno degli aspetti su cui più occorre lavorare. In molti hanno notato il progressivo affievolirsi dello spirito di appartenenza all'istituzione, il venir meno della consapevolezza e dell'orgoglio di lavorare e studiare al Politecnico di Milano.

E' evidente che le ultime riforme, e in particolare la legge Gelmini, hanno indirizzato l'università italiana verso un'organizzazione più fortemente gerarchica, in cui le strutture assembleari più ampie sono rimaste quelle dipartimentali. Sono quindi sostanzialmente "monotematiche", nel senso di limitate ad un numero ridotto di settori scientifico-disciplinari e quindi hanno difficoltà a occuparsi di problemi di interesse più generale. Questa struttura gerarchica ha contribuito a generare la sensazione che sia molto ridotta, o al limite nulla, la possibilità da parte dei singoli di partecipare alle discussioni e soprattutto alle decisioni che vadano al di là di quelle necessarie per il funzionamento quotidiano delle istituzioni.

A sua volta, questa situazione sembra aver determinato un arroccamento di molti nel proprio ambito ristretto di didattica e ricerca rinunciando a dare un contributo fattivo alla vita dell'Ateneo.

Come cercare di (ri)costruire un maggior senso di appartenenza e quindi di aumentare la partecipazione?

L'unica alternativa che mi pare percorribile è far vedere che l'istituzione risponde puntualmente e in modo trasparente alle istanze che le vengono sottoposte. Ciò significa creare una serie di occasioni in cui tutti possano rendersi conto di come le problematiche vengono affrontate, tutti possano entrare, nei modi previsti, nei meccanismi con cui si arriva alle decisioni, possano porre problemi specifici e ottenere risposte rapide e pertinenti.

Alcuni esempi concreti di come mi propongo di attuare questi principi sono i seguenti.

- Vorrei fare in modo che la parte delle **sedute del Senato** che riguarda argomenti di interesse generale per l'Ateneo (es. grandi interventi edilizi, linee generali per l'evoluzione delle Scuole e dei Dipartimenti, sviluppi

dell'internazionalizzazione, ecc.) fosse trasmessa in streaming in modo da poter essere seguita da tutti quelli che lo desiderano.

- Vorrei predisporre con congruo anticipo l'**ordine del giorno** del Senato, sempre per quanto riguarda le parti generali, in modo che possano essere preventivamente discusse nei dipartimenti.
- **Risponderei in streaming** in giorni e orari fissati ogni una/due settimane ad alcune domande/commenti di interesse generale ricevuti.
- Mi impegnerei a porre all'ordine del giorno le **richieste motivate** pervenute anche da un solo componente del Senato, senza che sia necessaria l'adesione di otto senatori. Allo stesso modo mi comporterei di fronte a una richiesta del personale docente, tecnico-amministrativo, o degli studenti anche se non sono state raccolte tutte le firme previste dallo statuto (attualmente gli studenti non hanno alcun diritto in proposito).
- Riprenderei le **conferenze di Ateneo**, sfruttando anche tutti i moderni mezzi che rendono possibile una partecipazione remota.
- Suggerirei anche alle Scuole di **rendere pubblico con anticipo l'o.d.g.** delle giunte e di far in modo che i verbali delle riunioni siano sempre resi disponibili a tutti.
- Su questioni di interesse generale, ma ben definite, organizzerei **sondaggi elettronici**, per i quali l'attuale sistema di autenticazione è già predisposto.
- Favorirei **incontri sistematici** tra rappresentanti e rappresentati ad ogni livello. Se infatti i Senatori possono utilizzare i consigli di dipartimento o le liste di posta per aggiornare i propri rappresentati, non sempre ciò avviene per le rappresentanze del personale tecnico-amministrativo e degli studenti nei vari organi.

ATTENZIONE ALLA DIDATTICA

L'insegnamento è la ragion d'essere della nostra istituzione, ma, ancora una volta, le recenti direttive ministeriali ci hanno progressivamente indotto a metterlo in secondo piano. L'ASN, la VQR e altre valutazioni, incluse alcune di quelle che costituiscono gli elementi delle famose graduatorie internazionali, si riferiscono per lo più all'attività di ricerca.

Occorre invece tornare a dare un ruolo centrale a tutta l'attività didattica, esaminando criticamente sia i suoi contenuti, sia le modalità di erogazione. Dal primo punto di vista, sono convinto che i nostri quasi 5000 insegnamenti, con numeri di crediti che spaziano praticamente su tutti gli interi fino a oltre 20, se da un lato sono un indicatore della grande ricchezza di conoscenze che può offrire

il Politecnico, dall'altro sono talvolta eccessivi (ogni componente del personale docente ha mediamente in carico più di due corsi). A fronte di questo, esistono ancora molti corsi con numeri elevati di allievi (due, tre, quattrocento), molto al di là di quelli che sono gli standard previsti.

So bene che il controllo e la valutazione della qualità della didattica non sono compito diretto del rettore. E infatti vorrei che diventassero impegno condiviso di tutto l'Ateneo. Impegno che può concretizzarsi in una serie di azioni a tutti i livelli.

A mio avviso si dovrebbe:

- Nominare un **pro-rettore alla didattica**, come in molte università, per sottolineare l'importanza del tema.
- Rafforzare l'azione delle **commissioni didattiche dipartimentali** perché sono quasi sempre l'unico momento in cui si possono coordinare le attività didattiche di ciascun settore scientifico-disciplinare. Ritengo, ad esempio, che si potrebbero superare le piccole differenze degli insegnamenti di base, create in anni recenti nei corsi di studio a partire già dal primo anno. Ciò consentirebbe una gestione più armonizzata di un certo numero di insegnamenti, come in parte si fa già in alcuni corsi di ingegneria a Bovisa.
- Occorre intensificare e razionalizzare le **attività di tutorato** per ridurre ulteriormente il numero di abbandoni specialmente tra il primo e il secondo anno. Il nostro sistema informativo potrebbe anche segnalare automaticamente se uno studente ha tentato più volte un esame senza riuscire o se non si è nemmeno iscritto ad un certo numero di appelli durante una sessione.
- Gli **studenti stranieri** necessitano poi di un'attenzione tutta particolare perché arrivano spesso alle nostre lauree magistrali senza tutto il retroterra di nozioni, mentalità, metodi di studio e valutazioni e comportamenti che invece diamo per scontati nei nostri allievi. E' un lavoro difficile e impegnativo che potrebbe partire, ad esempio, dal fornire ai potenziali nuovi iscritti elenchi delle conoscenze delle diverse discipline che riteniamo indispensabili e di corsi online, tra le migliaia disponibili, che potrebbero essere utilmente seguiti prima dell'immatricolazione. Va da sé che comunque dobbiamo cercare con tutte i mezzi a disposizione di migliorare continuamente il livello degli studenti che si iscrivono al Politecnico.
- Allo stesso modo dobbiamo continuare lo sforzo di rendere più internazionale il **corpo docente**. Credo che lo scopo primario di questa operazione non debba essere tanto il migliorare la nostra posizione nelle classifiche, quanto di proporre agli studenti non solo una lingua diversa,

ma soprattutto un diverso metodo di porre le questioni e risolvere i problemi. Cioè, in sintesi, un modo diverso di insegnare. E' accaduto infatti che nella rigida suddivisione dei corsi di studi, di cui ho già parlato, questi siano stati sempre più confinati, specialmente ad ingegneria, all'interno dei corrispondenti dipartimenti e quindi gli studenti siano quasi sempre esposti ad un metodo relativamente unitario di insegnamento. Sentire voci e sperimentare approcci diversi è invece essenziale per una formazione completa dello studente e per sperimentare un po' di quella interdisciplinarietà che lo stesso Nucleo di Valutazione rileva essere nella pratica molto più rara di quanto solitamente affermiamo.

- Ritengo che vada ripensato il modo con cui è stato proposto a **docenti e ricercatori stranieri** di trasferirsi al Politecnico, che ha dato finora risultati abbastanza limitati, così che risulti più incentivante. Si possono poi prevedere nei manifesti dei corsi avanzati con titoli generali che potrebbero essere occupati di anno in anno da professori in visita, senza dover rivedere ogni volta i percorsi offerti agli studenti.
- Occorre favorire **incontri di coordinamento** periodici tra insegnamenti dello stesso corso di studi che si tengono in parallelo per valutare la risposta complessiva degli studenti e garantire lo svolgimento coordinato dei programmi.
- Ultimo, ma non meno importante, è necessario aggiornare le nostre **metodologie didattiche** e sfruttare al meglio le moderne tecnologie. Si possono, ad esempio, integrare lezioni in presenza e online, costruire laboratori virtuali, oltre a quelli fisici, realizzare test istantanei in aula usando gli smartphone, costituire gruppi di telelavoro tra studenti ecc. Possiamo inoltre consolidare e diffondere le esperienze già attuate di insegnamenti con progetti di sintesi e lavoro di gruppo. Non possiamo continuare a farci dire dagli stessi studenti che insegniamo come 40 anni fa! Dobbiamo lanciare un vero programma di Ateneo a partire magari da una nuova conferenza sulla didattica.

COORDINAMENTO E FOCALIZZAZIONE DELLA RICERCA

Il nostro Politecnico è forse l'unica università in Italia che può permettersi il "lusso" di finanziare in proprio una parte delle attività di ricerca. Ce lo consente un bilancio solido perché siamo riusciti negli anni recenti a mantenere l'FFO attorno ai 200 M €, il contributo degli studenti a oltre 70 M € insieme a circa 80 M € provenienti da ricerche finanziate o competitive. Sono stati così erogati contributi sotto diverse voci (FARB, 5 per mille, Fondo Giovani Ricercatori, ecc.).

Ciò ha consentito anche la recente creazione di quasi trenta laboratori interdipartimentali, che vanno ad aggiungersi ai 3 cluster interdipartimentali, al centro interdipartimentale dei beni culturali, a 24 Joint Research Centre con aziende, a 239 laboratori dipartimentali, tralasciando le grandi infrastrutture e tutte le altre attività, che non sono solo trasferimento tecnologico, nei molti enti partecipati dal Politecnico. Questa ricchezza di iniziative testimonia la nostra capacità e fantasia nel produrre ricerca in tanti ambiti diversi, ma rende difficile a mio avviso far assumere al Politecnico un ruolo di guida autorevole su alcune tematiche di fondo e di grande interesse per il paese. Tutti siamo consapevoli di lavorare per la migliore università tecnica d'Italia, una delle migliori università in assoluto e forse anche uno dei più efficienti enti pubblici della nazione. Ce lo riconoscono anche le classifiche internazionali. Tuttavia, la nostra immagine è generica: siamo bravi in tante cose, ma non siamo un imprescindibile punto di riferimento su nessuna. La mia proposta è quindi quella di coordinare non l'intera attività di ricerca del Politecnico, che ha gli ottimi risultati anche economici ricordati sopra, ma quella piccola porzione che autofinanziamo focalizzandola su due o tre grandi temi trasversali di lungo periodo e di estrema rilevanza a livello nazionale e internazionale.

Gli organi di governo dell'Ateneo, se si decidesse di scegliere questo approccio, potrebbero selezionare i temi tra quelli del Piano Nazionale della Ricerca o dell'accordo che abbiamo recentemente sottoscritto con Assolombarda insieme alle altre università della regione. Voglio però portare almeno un esempio delle tematiche che proporrei: *Cambiamenti della società e servizi alla persona*. Tutti sappiamo che sono in corso mutamenti epocali della compagine sociale, come l'invecchiamento e le migrazioni, che produrranno effetti importantissimi e di lungo periodo in Italia e in Europa, ma anche nell'intero pianeta. Stanno avendo già oggi riflessi fortissimi sull'economia e sullo sviluppo in generale, almeno per come l'abbiamo conosciuto e valutato finora. Richiedono quindi uno sforzo di innovazione nel modo di lavorare, di muoversi, di pensare agli spazi, di offrire i servizi e quindi coprono una spettro molto ampio delle problematiche su cui facciamo ricerca.

Proporrei quindi, da un lato, di continuare a fare pressione presso i decisori politici per incrementare i fondi disponibili, dall'altro di suddividere, già nell'immediato, i nostri finanziamenti interni per la ricerca nel modo seguente:

- Un **fondo di dotazione** annuale fisso ad ogni professore o ricercatore che dimostri un minimo di attività di ricerca svolta all'interno dell'Ateneo. Potrebbe essere di circa 1500 € e di 2500 per i primi 2 anni dei nuovi entrati in servizio. Più persone potrebbero ovviamente consorzarsi e mantenere il fondo per un certo periodo per contribuire, ad esempio, ad un assegno di ricerca o ad altre iniziative.

- Un fondo dedicato a progetti di **ricerca di base** con bando e selezionatori, almeno in parte, esterni, integrando l'attuale finanziamento del 5 per mille (che è per legge esplicitamente destinato ad attività di ricerca).
- Un fondo **progetti strategici di Ateneo** con uno stanziamento annuo di 1,5-2 M € per pochi progetti fortemente coordinati tra diversi dipartimenti e focalizzati sulle grandi tematiche che ho citato sopra.

Oltre a questa attività, ritengo importante:

- Nominare, anche in questo caso come in molte altre università, un **prorettore alla ricerca**.
- Rinforzare gli **uffici ricerca dipartimentali** in modo che, in coordinamento con l'ufficio di Ateneo, possano fornire un supporto sempre più completo non solo alla rendicontazione, ma anche nella stesura dei progetti, specialmente di quelli europei.
- **Monitorare sempre con precisione i risultati** dei finanziamenti ottenuti e, per questo,
- Rivedere periodicamente i **meccanismi di valutazione** per superare quelli puramente bibliometrici, di cui sono ormai state messe in luce le carenze in numerose sedi.

GESTIONE E MIGLIORAMENTO DEGLI SPAZI

Sappiamo tutti che il ridotto numero di metri quadri disponibili per studente è un altro degli indicatori che ci penalizzano fortemente nel confronto internazionale. Specialmente dopo l'unificazione della Scuola di Architettura, il campus Leonardo è quello che maggiormente soffre di sovraffollamento, mentre a Bovisa, pur in carenza di aule, lo spazio dei laboratori è decisamente maggiore. Interventi edilizi molto rilevanti sono stati già programmati per i prossimi anni: la ristrutturazione dell'area di via Bonardi, l'edZEN (edificio *zero energy*) in Bovisa, lo spostamento del Dipartimento CMIC.

Trasformazioni ancora più significative attendono però la città nel suo complesso, soprattutto per quanto riguarda l'area di Città Studi, ma anche nella zona di Bovisa. L'imminente trasferimento della facoltà di Veterinaria è solo il primo passo di una serie di cambiamenti che potrebbero ridisegnare l'immagine di tutto un quartiere di Milano. Non ritengo che il prossimo rettorato potrà effettivamente vedere il trasferimento anche dell'ospedale Besta, dell'Istituto dei Tumori e, tanto meno, di tutte le facoltà scientifiche dell'Università degli Studi. E' tuttavia essenziale che su questi temi avviamo un dibattito trasparente e condiviso al nostro interno e con la città, come già si è impegnato a fare il Municipio 3. Dobbiamo farci trovare pronti con dei programmi credibili di

espansione e intervenire in modo sempre più incisivo, portando il nostro contributo di capacità ed esperienze sui grandi progetti di evoluzione urbana.

Più nel breve periodo e immediatamente alla nostra portata, possiamo:

- **Rivedere tutti i nostri edifici** dal punto di vista del comfort, dell'efficienza energetica, delle emissioni e dell'impatto ambientale. Non possiamo essere additati come quelli che insegnano le cose, ma poi non le mettono in pratica! I nostri edifici devono essere il nostro fiore all'occhiello da questo punto di vista: strutture che eccellono per le loro prestazioni in tutti i sensi e possono anche costituire luoghi in cui si sperimentano sul campo nuove tecnologie. Dobbiamo, ad esempio, adottare e monitorare il piano di riduzione delle emissioni di gas serra e incentivare la cosiddetta "mobilità dolce" creando maggiori spazi per le biciclette. Spazi che dovrebbero essere coperti, chiusi e magari videosorvegliati in tutti gli edifici, per il personale e anche per gli studenti che ne facciano richiesta.
- Procedere alla verifica e all'**ottimizzazione dell'occupazione della aule** con lo scopo di lasciare alcune aule libere per tutta una mattina o tutto un pomeriggio come spazi studio. In una situazione di ristrettezza di spazi come quella attuale, occorre essere più precisi nella valutazione delle effettive ore di utilizzo (una recente indagine degli studenti aveva trovato 26 aule libere il venerdì pomeriggio che risultavano formalmente occupate da attività didattica).
- Verificare l'**accessibilità** anche ai portatori di handicap e la **sicurezza** di tutti gli spazi e procedere agli interventi necessari a garantirle.
- Cercare di estendere gli **orari di apertura** delle strutture esistenti.
- Coordinare l'utilizzo delle strutture (in generale più ampie) esistenti presso i **poli territoriali**, nell'ottica dell'efficienza complessiva dell'Ateneo. Questo è un punto particolarmente critico. I poli territoriali sono nati per precise esigenze di decongestionamento dell'allora unica sede di Leonardo ed hanno avuto storie ed evoluzioni molto diverse, anche in dipendenza dell'attenzione ricevuta dalle comunità locali. In alcuni casi hanno finito con l'essere visti come delle piccole università autonome. La mia opinione è che essi devono tornare ad essere parti integranti del Politecnico, in modo più flessibile di quanto non sia stato finora. Non ritengo indispensabile che presso un polo sia localizzato un intero corso di studi: possono essercene solo alcune parti (ad esempio quelle che ne utilizzano i laboratori), possono aver luogo corsi brevi, cicli di seminari, attività specifiche per gli studenti stranieri (che al momento risiedono in larga misura in quelle aree). Se poi, un certo insieme di strutture e attività decentrate non hanno più ragione di esistere nel quadro generale dell'Ateneo, dobbiamo prenderci la responsabilità di fermarle in accordo,

ovviamente, con le comunità locali. Al momento tuttavia, molti edifici presso i quali operiamo sono di proprietà del Politecnico e sappiamo quanto sia difficile una loro ricollocazione sul mercato immobiliare.

- La situazione dei poli però si collega ad un altro punto su cui riterrei importante intervenire: i **collegamenti tra le varie sedi** del Politecnico. Al momento, i collegamenti persino tra Leonardo e Bovisa sono a cura di ciascuno e anche i collegamenti in videoconferenza richiedono spesso l'intervento di qualche tecnico. Mi piacerebbe trovare il modo di semplificare il tutto, da un lato fornendo, ad esempio, in modo molto semplice a chi ha bisogno occasionalmente di trasferirsi da una sede all'altra in Milano, tessere di *car-sharing*, di *bike-sharing* o biglietti/abbonamenti di trasporti pubblici. Ugualmente chi deve recarsi in un polo da una sede milanese o viceversa, dovrebbe poter utilizzare abbonamenti o biglietti di mezzi pubblici tenuti a disposizione di tutti. Certo la cosa va studiata dal punto di vista normativo, ma mi sembrerebbe una notevole semplificazione. Da un altro lato, occorrerebbe dotarsi di sistemi di collegamento video che consentano rapidi ed efficienti contatti tra tutte le varie sedi che vadano al di là del semplice utilizzo di Skype.

VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE

Il principio secondo il quale, anche in un'amministrazione pubblica che non si occupa di beni materiali, il lavoro di ciascuno debba essere in qualche modo "rendicontato" mi sembra ineludibile, anche per ridare dignità ad un settore che da tempo immemorabile è invece visto come una sacca di inefficienza. Naturalmente, il problema sta nel come questo lavoro possa essere valutato e quantificato. A questo proposito, sempre da un punto di vista generale, mi sembra che la valutazione dovrebbe riguardare due aspetti diversi: uno è l'entità del lavoro, che spesso non dipende dalle scelte del singolo o del gruppo/ufficio a cui appartiene; l'altro è l'efficienza del lavoro stesso che invece dipendono dal modo e dall'impegno con cui ciascuno decide di operare. C'è poi un ulteriore punto che va imprescindibilmente tenuto presente: a parità di condizioni (entità e impegno) la retribuzione deve essere la stessa.

Una serie di aspetti del problema su cui possiamo da subito cominciare ad operare è la seguente.

- Monitorare il funzionamento del **piano delle performance** avviato negli anni recenti per individuarne i punti critici e correggerli. In questo può avere un ruolo importante l'attività del CUG.
- **Ripartire equamente incentivi e pagamenti** tanto del personale tecnico-amministrativo che dei collaboratori alla didattica, così come, dopo

molte discussioni, si è finalmente giunti a fare per i docenti. Non è possibile che ci siano differenze dovute solo all'appartenenza a un dipartimento piuttosto che ad un altro.

- Rivedere i regolamenti riducendo i **carichi didattici degli RTD** che, come suggerisce il nome, dovrebbero in prevalenza dedicarsi alle attività di ricerca.
- Mettere a punto un regolamento completo dei **compiti istituzionali** dei docenti, chiudendo i contenziosi legali aperti.
- Definire un “piano Politecnico” che, sulla base dei pensionamenti e di un ragionevole impegno di spesa, chiarisca le **prospettive degli attuali RTI e RTDa**, su un orizzonte di qualche anno. Ciò significa indirizzare le scelte dei dipartimenti verso l'apertura di posizioni di PA e RTDb.
- Nella **ripartizione dei punti organico** tra i dipartimenti vorrei introdurre una distinzione sulla parte che riguarda l'autofinanziamento per tener conto dei proventi utilizzati in ambito Poli (che potrebbe rimanere col peso attuale) e della parte che invece viene distribuita direttamente ai partecipanti all'attività. Questa potrebbe essere pesata con un coefficiente ridotto. La logica di questa differenza è ovviamente quella di premiare in modo minore con l'attribuzione di nuove risorse chi è già stato premiato dai pagamenti monetari.

In generale, mi pare che la valorizzazione del personale, dovrebbe attuarsi soprattutto mediante gli strumenti di partecipazione di cui ho parlato all'inizio. Mi sembra veramente ingiustificato, e quindi senz'altro da rivedere, il peso molto basso attribuito al voto del personale tecnico-amministrativo nell'elezione del rettore rispetto a quello espresso da un numero decisamente ridotto di studenti. Credo che sia sbagliato che non votino i mille dottorandi, gli ottocento assegnisti e gli oltre cento RTDa, che contribuiscono tutti alla nostra ricerca e didattica in modo estremamente significativo. Ritengo che l'elettorato attivo degli studenti dovrebbe tornare ad essere esteso ai rappresentanti in tutti gli organismi e che, in tutte le sedi, sia necessario dare maggior voce a tutto il personale che opera attivamente presso l'Ateneo. Dovrebbero quindi essere modificati anche i nostri regolamenti interni per consentire a tutte le categorie una partecipazione più consistente ed attiva.

IL RUOLO DEL POLITECNICO NELLA SOCIETÀ

Concludo questa analisi sintetica dei principi e delle proposte che intendo portare avanti con un ultimo punto che mi sta molto a cuore.

Siamo il paese che investe meno nell'università e nella ricerca in tutta Europa. Contrariamente a quanto hanno fatto paesi che ci sono vicini come territorio e come economia, ma anche paesi lontanissimi, abbiamo ridotto i finanziamenti al sistema formativo con l'arrivo della crisi del 2008, invece di renderci conto che l'unico modo che avrebbe consentito di riprendere una strada virtuosa era quello di investire sul futuro dei giovani e quindi sulla loro formazione. L'opinione pubblica e i mezzi di comunicazione continuano a dare dell'università italiana un'immagine distorta, addirittura falsa perché contraddetta dai dati oggettivi, ma che diventa facilmente un luogo comune.

Dobbiamo operare con forza per ribaltare questa immagine. Dobbiamo allearci con tutto il sistema universitario del paese per restituire a questa istituzione la dignità e la considerazione che merita. Se siamo, come diciamo orgogliosamente e come ci riconoscono le classifiche internazionali, la prima università italiana, dobbiamo prenderci la responsabilità di essere i leader di questo cambiamento di immagine, non per trarne vantaggio individuale e riuscire ad ottenere una fettina maggiore di risorse sempre decrescenti, ma per convincere gli interlocutori politici che siamo realmente un investimento essenziale e produttivo.

Come primo passo in questa direzione, vorrei che, come tutte le grandi compagnie e i grandi enti, pubblicassimo un "*bilancio sociale*" che non riporti tanto i valori numerici relativi a come impieghiamo i nostri finanziamenti, ma che metta in luce tutte le funzioni importanti che svolgiamo nella società e per la società: i numeri degli studenti e dei laureati; quanto e cosa abbiamo pubblicato, brevettato, studiato; come abbiamo accompagnato enti pubblici e aziende verso l'adozione di migliori modelli di pianificazione e gestione; come siamo intervenuti con le nostre ricerche a migliorare mille aspetti della vita quotidiana; qual è il peso sul sistema-paese dell'enorme numero di nostri laureati che hanno avviato nuove attività. E' importante che noi per primi ce ne rendiamo conto ed è importantissimo che possiamo proporci con forza all'esterno, anche attraverso eventi e manifestazioni dedicate, come un ente che svolge, e bene, un ruolo determinante per la vita del paese.

E' solo un primo tassello di un lavoro lungo e difficile. I cambiamenti di mentalità non si ottengono modificando regolamenti o stanziando nuovi fondi. Sono il frutto di un lavoro costante e impegnativo, ma siamo il Politecnico di Milano e sono convinto che, con l'impegno di tutti, possiamo intraprendere questa strada.