Riccardo Pietrabissa
Candidato Rettore del Politecnico di Milano per il quadriennio 2011-2014

www.riccardopietrabissa.it

Il Politecnico di Milano: la cultura per progettare il cambiamento

La sfida competitiva nel quadriennio 2011-2014

16 marzo 2010

Indice

1. **INTRODUZIONE**

2. **ESSERE POLITECNICO** Il ruolo dell'Università: formare, innovare e prendere parte alle scelte di indirizzo culturale, economico, sociale.
2.1 Il ruolo propulsivo per il cambiamento

3. **IL TERRITORIO ELEVATO A POTENZA** Per progettare e veder crescere la nostra idea di futuro, a Milano, in Lombardia. Ovunque.
3.1 Il dialogo con le Istituzioni
3.2 Il dialogo con il tessuto economico e produttivo
3.3 Le relazioni con le altre Università
3.4 La valorizzazione della presenza territoriale del Politecnico

4. **LA FUNZIONE COSTRUTTIVA DELLA RICERCA E DELLA DIDATTICA** Patrimonio da valorizzare con nuove risorse, per il progresso della conoscenza. E per competere.
4.1 Le risorse per la ricerca
4.2 La valutazione
4.3 La didattica
4.4 Il Dottorato di Ricerca

5. **LE PERSONE, LA COMUNITÀ** Dove ognuno costruisce il proprio domani e tutti la nostra missione.
5.1 Gli studenti
5.2 Il personale tecnico e amministrativo
5.3 I docenti
5.4 Lo sviluppo delle carriere
5.5 La comunicazione

1. INTRODUZIONE

"Un'università dovrebbe essere un luogo di luce, di libertà e di studio"
Benjamin Disraeli

Sono convinto che sia necessario ridare all'Università e ai docenti che la animano, un ruolo propositivo e una rinnovata dignità. Sono convinto che possiamo imparare a "fare sistema" e che abbiamo creatività, competenze e coraggio. Sono convinto che il Politecnico di Milano possa e debba essere una delle Istituzioni che parteciperà attivamente alle scelte di indirizzo culturale, economico e sociale del Paese.

Le sfide che ci attendono sono tante, impegnative e certamente difficili, sono un sognatore ma non un ingenuo: mi candido alla carica di Rettore perché sono convinto che dobbiamo alzare lo sguardo e costruire il nostro futuro.

In questa fase di difficoltà non solo economiche ma anche ideologiche e strutturali, occorre "osare la speranza". La speranza intesa come grande capacità di trovare, insieme e non come singoli, la forza di continuare e il desiderio di fare meglio. Ho l'entusiasmo per proporre un progetto per il Politecnico di Milano, per la nostra comunità scientifica e culturale, per i giovani, per il tessuto imprenditoriale, per le Istituzioni, per il nostro futuro.

...il Politecnico di Milano è una grande università. Il progetto per il futuro deve essere "alto", creativo, responsabile.

Il Politecnico di Milano è una grande Università che ha sempre dimostrato di saper svolgere con responsabilità il suo ruolo nella formazione e nella ricerca. Nello scenario complicato determinato dal protrarsi della congiuntura economica internazionale la nostra comunità è chiamata a perseguire il cambiamento con un progetto ardito e coinvolgente che dia risposte ai problemi dell'oggi e faccia nascere nuove opportunità; a delineare il Politecnico di Milano nel quale ci piacerebbe lavorare, far studiare e crescere le nuove generazioni; a prefigurare un cammino che ci consenta, nel breve periodo di consolidare i nostri punti di forza e il nostro posizionamento internazionale e che ci porti nel medio termine, a diventare una Università con una robusta capacità attrattiva di risorse e di intelligenze.

Il progetto che vi propongo si compone di quattro grandi temi di discussione sui quali vorrei concentrare gli sforzi comuni, raccogliere il vostro parere e meritare il vostro consenso:

- il posizionamento strategico dell'Ateneo > ESSERE POLITECNICO
- il nostro legame con il territorio e con l'Europa > IL TERRITORIO ELEVATO A POTENZA
- il potenziamento della ricerca e della didattica > LA FUNZIONE COSTRUTTIVA DELLA RICERCA e DELLA DIDATTICA
- il consolidamento della nostra comunità > LE PERSONE, LA COMUNITA'

2. ESSERE POLITECNICO

Il ruolo dell'Università: formare, innovare e prendere parte alle scelte di indirizzo culturale, economico, sociale.

"I cittadini del mondo rispettano una nazione
in grado di vedere al di là dei suoi propri confini"
John Fitzgerald Kennedy

L'Università statale deve essere **consapevole della propria responsabilità sociale** e la società deve poterla riconoscere. Il Politecnico di Milano deve diventare uno dei naturali interlocutori per le persone e le Istituzioni che hanno la responsabilità di governo e di indirizzo, sia a livello locale, sia a livello nazionale. Il Rettore del Politecnico di Milano, indipendentemente dalla persona, ma per il suo ruolo, deve essere un riferimento imparziale, competente e costruttivo per gli organi istituzionali e di governo. Egli rappresenta una comunità di esperti, una comunità impegnata con rigore nella costruzione del nuovo.

... il Politecnico di Milano deve essere uno dei naturali interlocutori per chi ha responsabilità di indirizzo nel Paese.

L'Ateneo nel suo insieme deve rilanciarsi e conquistare uno spazio su cui competere con caratteri distintivi propri. Come è noto le Università si caratterizzano per essere generaliste o tematiche, con impatto locale o globale. Ritengo che dobbiamo definirci una **Università tematica con vocazione internazionale**, fortemente radicata in una regione di cultura produttiva. Dobbiamo lavorare per dare maggiore visibilità e limpidezza ai nostri temi caratterizzanti, perché la vocazione internazionale deve essere affrontata con strumenti idonei per competere con le altre Università globali; d'altra parte, essere una Università tematica non deve farci perdere di vista il valore culturale dell'Istituzione. Sono convinto che una Università tematica, colta e globale sia indispensabile per la competitività del territorio e del Paese: dobbiamo lanciare una proposta responsabile e la comunità politica, economica, sociale, culturale deve discuterla e sostenerla.

... dobbiamo esplicitare la nostra identità di Università tematica con vocazione internazionale.

Come far sì che ciò avvenga?

2.1 Il ruolo propulsivo per il cambiamento

Negli ultimi anni il nostro Ateneo, a fronte di non pochi successi e di grandi sforzi, non è tuttavia riuscito a imboccare con decisione la strada del rilancio. Alla fine del mandato del prossimo Rettore se una classe dirigente consapevole e qualificata e, fatemi dire, fantasiosa, non avrà saputo scegliere la direzione strategica più adeguata, le nostre ambizioni di competere sullo scenario internazionale potrebbero essere compromesse, nonostante la buona salute dei nostri bilanci.

Abbiamo quindi davanti un solo obiettivo, drammaticamente prioritario, **difendere la nostra storia, il nostro orgoglio e proiettarci più avanti**. C'è un solo modo per raggiungerlo: porlo al centro delle nostre azioni individuali e collettive e farci riconoscere come un'opportunità di investimento per il Paese.

... le nostre azioni devono essere mirate a difendere la nostra storia e proiettarci in avanti.

Molte Università globali attraggono studenti, dottorandi e professori, finanziamenti pubblici e privati grazie alla presenza di importanti infrastrutture di ricerca e di illustri professori, premi Nobel. Noi oggi dobbiamo proporci al Paese ed al territorio come interlocutore propulsivo credibile di cambiamento e di sviluppo, chiamando ad una partecipazione strategica gli Enti, le Istituzioni, il tessuto produttivo e quello economico: la società.

Indubbiamente, questa urgenza ha un impatto diretto sullo **stile e la struttura della governance di Ateneo**.

Nelle mia recente esperienza di rilancio del Polo di Lecco, ho potuto constatare che il ruolo di governo deve essere giocato rendendo partecipi gli attori primari, i ricercatori e la loro progettualità. Solo con loro, con la forza della loro competenza, si riesce a coinvolgere il tessuto socio-economico e quello produttivo, diventando interlocutori credibili.

A Lecco ho lanciato diversi progetti - la realizzazione di Campus Point, centro di ricerca finanziato dalle aziende, il nuovo Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria della Protezione Civile, il nuovissimo Progetto di un Laboratorio per la Nautica, il progetto di divulgazione scientifica per i ragazzi delle scuole medie inferiori, il progetto di visibilità del Politecnico in città attraverso l'arte contemporanea, il Progetto Sport per gli studenti – che hanno avuto per obiettivo la focalizzazione di importanti temi di ricerca legati alla specificità del territorio, la connessione interdisciplinare dei docenti, la visibilità dell'Ateneo nel distretto industriale del lecchese, il rapporto tra cultura, Politecnico e società. Il territorio li ha sostenuti e finanziati.

Il Politecnico di Milano nel suo insieme ha una dimensione ed una complessità ben diversa da una sede regionale, ma la dinamica di valorizzazione è la stessa, c'è lo stesso problema di identità da curare e interpretare, c'è lo stesso problema di comunicazione e sintonia con la comunità universitaria, con la politica e con la società.

Tuttavia un Rettore, che sappia interpretare un ruolo di ascolto e sollecitazione dell'Ateneo e che sia in grado di dialogare con la società civile non basta. E' assolutamente indispensabile una classe dirigente più ampia, rappresentativa, democraticamente identificata ed in contatto continuo con la comunità. E' necessario che la partecipazione alle proposte e alle azioni sia la più ampia possibile e che le decisioni siano costruttive rispetto agli obiettivi e vengano prese con chiarezza e responsabilità verso la comunità interna e verso la società. Solo in questo modo è possibile conciliare la discussione e i contrasti con la trasparenza dei processi decisionali, la partecipazione di tutti e la sintesi che, sola, può far emergere un Ateneo più forte.

...è necessario un Rettore che sappia ascoltare l'Ateneo, dialogare con le istituzioni, concertare le azioni con una classe dirigente rappresentativa.

Le sfide competitive devono essere affrontate con decisione, con metodo e tuttavia con prudenza. Infatti se da una parte non possiamo attendere oltre per perseguire il nostro futuro, dall'altra dobbiamo muovere i passi necessari a seguito di una aperta discussione che ci renda consapevoli delle scelte. E qui vengo al metodo.

La **missione** di una Università statale è definita dalla carta costituzionale e dalle leggi del Paese, è riportata negli statuti delle Università. Essa è centrata sulla didattica, sulla ricerca e sul trasferimento di conoscenza. In questo contesto, la **visione** di Università che vi propongo deve permettere di identificare un progetto di medio periodo che si compone a sua volta di **obiettivi**. L'identificazione degli obiettivi è un processo complesso che richiede il tempo necessario, ascolto, comprensione, condivisione, discussione partecipata nelle sedi istituzionali con tutte le componenti dell'Ateneo; **nelle libere Università è la comunità ad essere il soggetto propositivo che deve indicare le opportunità, i temi più brillanti, le collaborazioni più significative**.

...il modello di sviluppo si basa sui seguenti passi: missione, visione, obiettivi, strategia, organizzazione. Ognuno deve svolgere un ruolo nella filiera delle azioni.

L'attenzione del Rettore e della sua squadra è invece puntata sul **piano strategico** che deriva dai punti precedenti, per portare a piena attuazione gli obiettivi, nel rispetto della missione con la quale rispondiamo alla società. Sarà quindi necessario individuare interlocutori e sostenitori, attivare rapporti progettuali con il mondo istituzionale, finanziario e produttivo, saper costruire le convergenze necessarie per ottenere i risultati. I nostri Centri, i Consorzi e la Fondazione Politecnico sono terminali importanti che possono concorrere, in modo

determinante, al successo della strategia.

E' su questo piano che deve essere giudicato il Rettore; egli risponde all'Ateneo, nelle sedi istituzionali, alla classe dirigente democraticamente identificata ed al suo elettorato.

Sarà infine l'**organizzazione** a rendere possibile l'implementazione della strategia e qui dovranno intervenire innanzitutto le regole, che devono essere strumenti per facilitare il raggiungimento degli obiettivi, poi le risorse finanziarie e le risorse umane, infine un processo trasparente di valutazione dei risultati.

La **visione**, gli **obiettivi prioritari** e il **piano strategico** dovranno essere resi pubblici attraverso un sistema di comunicazione interna che ritengo abbia significativi margini di miglioramento.

3. IL TERRITORIO ELEVATO A POTENZA

Per progettare e veder crescere la nostra idea di futuro, a Milano, in Lombardia. Ovunque.

"Milano può e deve ritrovare la sua vocazione di capitale morale del Paese, di crocevia dei popoli e di laboratorio italiano della metropoli postmoderna"
Card. Dionigi Tettamanzi, maggio 2009

Milano e il suo territorio soffrono una crisi d'identità piuttosto profonda, segnalata da più autori e da recenti dibattiti sui quotidiani. Milano ha rivestito a lungo il ruolo di capitale economica, culturale e morale del Paese, ma questo suo primato si è progressivamente sbiadito nel recente passaggio alla post-modernità.

Il Politecnico di Milano ha la fortuna di essere a Milano. Io non sono milanese, come molti di voi sanno, e può sembrare improprio che io mi proponga come conoscitore di questa realtà: non farò questo errore. Desidero tuttavia condividere con voi alcune osservazioni e possibili strategie volte a posizionare il nostro Ateneo tra gli attori per il rilancio di Milano e del suo territorio perché questo obiettivo è irrinunciabile.

E' certamente vero che la città e la regione sono le più ricche d'Italia e fra le più ricche d'Europa; che a Milano e in Lombardia ci sono importanti banche, fondazioni e imprese, la più elevata concentrazione di Università e luoghi di alta formazione, le redazioni dei maggiori quotidiani nazionali, prestigiose e rinomate Istituzioni culturali.
A Milano vivono donne e uomini che hanno partecipato e partecipano allo sviluppo del Paese e dell'Europa. E' in questo contesto che è nato il Politecnico, circa 150 anni fa. Ricordo che da bambino mio nonno, laureato in Ingegneria Industriale al Politecnico nel 1912, mi raccontava con orgoglio i suoi anni universitari e poi con emozione di quando tornava a Milano e passava nella "nuova" sede di Piazza Leonardo da Vinci, che allora era in periferia, tra i campi. Oggi il Politecnico di Milano è molto cresciuto con l'ampliamento delle sedi storiche, le nuove sedi cittadine, i Campus di Durando e La Masa in Bovisa, le sedi di Como, Cremona, Lecco, Mantova e Piacenza.

> ...il Politecnico di Milano si è sviluppato e opera in un territorio ricco e strategico, ma non ha ancora acquisito il ruolo che merita.

Tuttavia, questo spettro assai ampio di iniziative didattiche e di ricerca realizzate in nuove strutture e insediamenti, non è ancora pienamente riconosciuto dalla città.

E' necessaria un'azione di valorizzazione della nostra presenza sul territorio. I suoi snodi naturali sono:

- il dialogo con le Istituzioni
- il dialogo con il tessuto economico e produttivo
- le relazioni con le altre Università
- la valorizzazione della presenza territoriale del Politecnico

3.1 Il dialogo con le Istituzioni

Gli Enti locali milanesi sono strutture complesse sia dal punto di vista organizzativo-amministrativo che da quello dei legami con la politica, che a sua volta risente delle evoluzioni del quadro di riferimento nazionale. La complessità metropolitana e la presenza di molte Università a Milano rende difficile dialogare con le Istituzioni: altre Università, in piccole città di provincia o dove primeggiano per condizione locale di monopolio, dialogano più facilmente con gli Enti locali, in uno scambio più fecondo di iniziative e mutuo servizio. Dunque dobbiamo pensare ad un'attività intensa di promozione di relazioni con l'obiettivo di creare una rete stabile di rapporti, individuando referenti da ambo le parti. Le Istituzioni della città, della Provincia e della Regione, con particolare riferimento agli organi del Governo regionale, devono essere i nostri alleati nell'attività di *fund raising* per la ricerca, aumentando la nostra

capacità propositiva verso il tessuto produttivo e socio-economico, e per aumentare la nostra attrattività di talenti dall'Italia e dal mondo, determinando un'offerta migliore di alloggi e di condizioni di vita cittadina. L'EXPO 2015, un grande evento internazionale che si svolgerà a Milano, potrà essere una occasione per promuovere e dimostrare la nostra capacità di progettazione e partecipazione ad ampio spettro.

...le Istituzioni milanesi e lombarde devono considerarci un alleato per lo sviluppo e sostenerci. Siamo un nodo internazionale, un attrattore di talenti, una fucina di innovazione.

Un'Università come il Politecnico di Milano è per la città una importante risorsa. Occupa circa 2.500 persone a tempo indeterminato e altrettante a tempo determinato, ha oltre 35.000 studenti ed un budget che può essere paragonato a quello di una grande impresa. Inoltre ha un patrimonio immobiliare e un'estensione territoriale che ha modificato negli ultimi anni il tessuto urbano, generando un significativo indotto economico. Dobbiamo valorizzare queste nostre caratteristiche affinché le Istituzioni possano sostenerle e aiutarci a svilupparle nell'interesse del territorio e nostro.

A fine 2009 il Sindaco Moratti commentava così la prospettiva di Milano con riferimento al progetto EXPO 2015 "…sarà l'occasione per chiamare tutte le forze produttive e creative della nostra città a pensare nuove modalità di utilizzo e fruizione degli spazi pubblici, grazie a una serie di concorsi internazionali e di workshop con le Università e con le migliori professionalità milanesi". Il prossimo Rettore deve impegnarsi per raccogliere la sfida. **Le Istituzioni hanno bisogno di noi e noi dobbiamo rispondere e promuovere le connessioni possibili, superando sterili competizioni interne.**

3.2 Il dialogo con il tessuto economico e produttivo

Se escludiamo gli studenti e le attività formative in genere, il tessuto economico e produttivo e le sue interconnessioni sono senz'altro il punto di maggior confronto con la società e un punto di forza del Politecnico rispetto ad altre Università lombarde; dobbiamo valorizzarlo ulteriormente.

Sono molti gli strumenti messi già in campo e la nostra tradizione di dialogo con l'impresa lombarda, italiana e straniera ci ha portato a risultati quantitativamente importanti. Si consideri infatti che, oltre alla ottima vitalità dei Dipartimenti che grazie ai gruppi di ricerca e ai laboratori hanno consolidato una efficace relazione con le imprese, le differenti attività di trasferimento tecnologico ci hanno consentito di primeggiare in Italia e in Europa negli ultimi anni. L'ufficio di trasferimento tecnologico con i suoi oltre 400 brevetti e le 18 società spin off, la rete dei consorzi con la loro capacità di offerta tecnologica tematica e di creazione di occupazione per i nostri giovani, la Fondazione Politecnico con la sua rete di alleanze sono certamente i principali attori di questi processi.

...Dipartimenti, Centri, Consorzi e la Fondazione Politecnico sono strumenti efficaci di connessione con il tessuto economico e produttivo.

E' tuttavia necessario aumentare l'efficacia di questo sistema mediante una maggior cooperazione e più chiara attribuzione di ruoli, affinché funzioni a pieno regime, sia chiaramente indirizzato a favorire il raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e sia percepito in modo più incisivo dal tessuto economico e produttivo.

Sono convinto che la frammentazione dei rapporti con le imprese, le banche e le fondazioni sia per noi un segno di debolezza che riduce la nostra capacità globale di ottenere finanziamenti e rende difficile per tali soggetti interagire con l'Ateneo. E' necessario superare questa frammentazione, definire chiaramente delle azioni strategiche su cui impostare un'azione centrale, ancorché condivisa, che complementi attività di portata più locale che possono continuare ad essere gestite in piena autonomia dai gruppi di ricerca, dai Dipartimenti o dalle altre strutture partecipate. I Dipartimenti e i gruppi di ricerca devono sapere che il Rettore, per il suo ruolo statutario di

...il nostro dialogo con il mondo economico deve essere potenziato mettendo pienamente a sistema gli strumenti.

legale rappresentante e per quello sostanziale di garante del perseguimento degli obiettivi e dell'attuazione strategica, deve essere sempre in grado di svolgere con autorevolezza il ruolo di connessione con la società.

3.3 Le relazioni con le altre Università

E' ben vero che l'Università italiana non gode di buona salute; è altrettanto vero che il Politecnico di Milano ha saputo svilupparsi con ottimi criteri economici e finanziari e da tempo ha imparato ad orientare gli investimenti e i progetti, mantenendo un bilancio virtuoso. Questa condizione ci potrebbe indurre in tentazione e spingerci a perseguire un **percorso solitario** che accentui la nostra differenziazione nell'ambito del sistema universitario nazionale.

Io penso che questa strada sia illusoria, in contraddizione con la nostra identità e potenzialmente dannosa.

Innanzitutto non dobbiamo ignorare che altre Università hanno già intrapreso un cammino nuovo e che, anche nelle Università meno virtuose, esistono gruppi di ricerca e corsi di studio di elevata qualificazione internazionale, anche più attrattivi di noi in alcuni settori.

...il sistema universitario è un patrimonio fondamentale del Paese; dobbiamo creare alleanze che potenzino il nostro ruolo di valorizzazione dell'Università.

Ritengo inoltre che **l'Università sia un patrimonio del Paese** e noi non possiamo guardarlo con distacco e sufficienza, dobbiamo piuttosto contribuire a migliorarlo, anche nel nostro interesse. La crescita del Politecnico non può che avvenire nell'ambito della riorganizzazione e rilancio del sistema universitario nazionale. I tempi ci offrono inoltre un'opportunità addizionale che dobbiamo saper cogliere. Essa giunge dal ruolo nuovo a cui sono chiamate le Regioni.

In questo contesto non è giusto e saggio avventurarsi su strade solitarie. E' certamente nostro interesse consolidare le relazioni con le Università a noi più vicine, quelle milanesi, quelle lombarde e quelle del nord d'Italia perseguendo con il dialogo un'integrazione crescente di ruoli e competenze. Le opportunità, a volerle guardare e perseguire, sono nei fatti; le Università lombarde sono largamente complementari per tematiche, e c'è il legame solido con il Politecnico di Torino che opera in un contesto regionale e produttivo simile e di considerevole rilievo nazionale e internazionale. Abbiamo le carte per costruire alleanze nelle quali il Politecnico abbia un ruolo di primo rilievo nella definizione degli obiettivi, nella guida dei processi, nella assegnazione di progetti e di risorse.

...dobbiamo stabilire relazioni forti con le Università più vicine per acquisire risorse e fare progetti didattici e di ricerca multidisciplinari.

Dobbiamo dialogare in modo trasparente, rifuggendo da particolarismi, richiamando la nostra Regione a investire sul sistema universitario per dare basi solide alla economia della conoscenza. **La nostra strategia deve essere quella di vincere la sfida alla integrazione, riqualificazione e potenziamento del sistema universitario territoriale** per aiutare e promuovere la valorizzazione del sistema universitario nazionale.

A questo progetto il Politecnico può contribuire con i risultati fin qui conseguiti ma soprattutto l'apertura alla convergenza multidisciplinare per noi indispensabile; apertura di cui si nutrono la nostra cultura, le nostre competenze e l'offerta formativa di qualità: la cultura politecnica. La forte multidisciplinarietà derivante dalle alleanze con le altre Università lombarde potrebbe essere strategica anche per lo sviluppo futuro della didattica e della ricerca che in molti campi deve necessariamente arricchirsi di contributi differenti per i quali non siamo in grado di acquisire risorse proprie.

3.4 La valorizzazione della presenza territoriale del Politecnico

La crescita urbana del Politecnico a Milano non ha seguito un progetto armonico in cui il dialogo tra lo sviluppo della città e quello dell'Ateneo sia stato pienamente affermato. Questo dato di fatto ha avuto come conseguenza una profonda separazione culturale anche all'interno dell'Ateneo, dove le relazioni tra i Dipartimenti e loro sezioni e tra le Facoltà sono spesso inaridite

dalla collocazione territoriale e dagli aspetti logistici. Il tema non può trovare né facile né rapida soluzione, ma certamente occorre che noi lo poniamo nell'agenda di medio periodo.

Dobbiamo rivedere le connessioni culturali che ci consentano di sentirci più uniti e parte della stessa Università.

E' ben vero che sono stati fatti degli investimenti di sviluppo territoriale importanti e che è cresciuto il nostro patrimonio, è ben vero che lo sviluppo dei campus in Bovisa è stato un'importante occasione di recupero e rivitalizzazione di un quartiere industriale, tuttavia manca ancora un filo di collegamento che renda il tutto un sistema connesso. La situazione di Leonardo del resto, è la casuale conseguenza dei traslochi in Bovisa di alcuni Dipartimenti e si rende necessario, come priorità, un progetto che possa rilanciare il campus con sue caratteristiche, anche tematiche. Dobbiamo lavorare molto sull'identità territoriale.

Del resto se la situazione milanese è troppo disarticolata, le sedi regionali di Como, Lecco, Mantova, Piacenza e Cremona sono da tempo oggetto di preoccupazione perché il modello a rete che le aveva generate appare superato, almeno rispetto alle motivazioni originali. Infatti non è più possibile considerare le sedi territoriali come sfogo didattico per le oscillazioni demografiche, non è più possibile sostenere sedi che non abbiano una loro specificità rispetto al territorio, ma non è neanche pensabile smantellare sedi che hanno ricevuto significativi investimenti locali. Occorre dare vita ad un progetto che ci consenta nei prossimi anni di percorrere una strada chiara e condivisa tra il Politecnico, il territorio e le comunità locali, al fine di verificare puntualmente le opportunità di valorizzazione.

...i Poli devono essere valorizzati individuando specificità territoriali, criteri di sostenibilità, ruolo di promozione delle attività dei Dipartimenti e delle Facoltà.

La mia esperienza di questi ultimi anni come Prorettore di Lecco mi ha convinto che il modello di sviluppo è possibile. Le condizioni sono: l'identificazione di temi trasversali e di rapida applicazione sui quali è forte l'interesse territoriale, la differenziazione specifica delle attività delle sedi rispetto a quella milanese, la valutazione della sostenibilità economica, la possibilità di effettuare sperimentazioni didattiche, la centralità dei Dipartimenti e delle Facoltà nelle decisioni sulle strategie di sviluppo delle sedi.

4. LA FUNZIONE COSTRUTTIVA DELLA RICERCA e DELLA DIDATTICA

Patrimonio da valorizzare con nuove risorse, per il progresso della conoscenza. E per competere.

"Non insegno mai nulla ai miei allievi.
Cerco solo di metterli in condizione di poter imparare"
Albert Einstein

Il Politecnico di Milano ha un corpo docente impegnato in attività di ricerca e di didattica ampio numericamente e per espressione culturale. Sebbene la maggior parte di noi sia architetto, designer o ingegnere, ci sono anche molti con una formazione scientifica, umanistica, giuridica, economica, di scienze sociali. Questa varietà fa del Politecnico una Università, ed è irrinunciabile valorizzarla. La nostra caratteristica di essere una comunità colta a vocazione prevalente, ma non esclusiva, di tipo tecnico-scientifico è uno dei nostri punti di forza e di identità. Dobbiamo portare la comunità culturale del Politecnico di Milano ad essere percepita chiaramente come insieme connesso di competenze tese a) alla formazione di una classe dirigente con seria preparazione tecnica, b) alla proposta di nuove conoscenze, modelli e soluzioni per la società.

> ...la nostra comunità culturale è ampia e varia. Deve formare una classe dirigente colta e formulare nuove proposte di sviluppo alla società.

4.1 Le risorse per la ricerca

Le condizioni esterne nelle quali si trova ad operare il nostro Ateneo sono cambiate significativamente nel corso del quadriennio 2007-10 e ancora di più cambieranno nel prossimo, sia per quanto riguarda le implicazioni delle decisioni dal Governo nazionale, sia per quanto riguarda le scelte degli altri paesi europei, sia per la situazione socio economica italiana. Ciò nonostante, l'Ateneo non può e non deve assolutamente rinunciare a svolgere la doppia funzione di **luogo nel quale si sviluppano ricerca e innovazione e di luogo deputato alla elaborazione e alla trasmissione della conoscenza**. Ci vincolano al binomio ricerca - didattica, non solo la tradizione e i nostri ottimi risultati, ma anche la condivisione da parte della quasi totalità dei docenti del Politecnico e i vincoli di finanziamento pubblico che legano in larga misura le risorse erogate dal Governo al numero degli studenti. Tuttavia l'argomento del ricercare un equilibrio di successo tra "reasearch and teaching university" è certamente tra quelli più dibattuti negli ultimi anni e anche noi dovremo confrontarci su questo tema:

> ...il Politecnico deve essere una Università in cui si sviluppano ricerca e innovazione e trasmissione del sapere.

> *… universities tend to unequivocally aspire to be able to combine research and teaching in a universal, Humboldtian spirit within the same institution and regardless of its size, instead of sharpening their own, unique profile. In fact, differentiation is not solely a question of "overall quality" but also of "focus". Specifically, one should not concentrate exclusively on research excellence, accompanied by heavy concentration of funding and talent, strong selection of students and (international) university staff. Indeed, every researcher cannot belong to a "research elite". Success can also come from a well-positioned profile that each university and its constituents can define for itself, in terms of its balance of teaching and research, levels of teaching, kind of research, combinations between teaching, research and relations with industry or other parts of society, and its local, regional, national or international aspirations, outreach and impact.*[1]

[1] "The role of community research policy in the knowledge-based economy" (EUR 24202 EN), Expert Group Report, European Commission, Directorate-General for Research, Directorate C – European Research Area: Knowledge-Based Economy, Unit C.1 – European Research Area Policy, ottobre 2009, pag. 138.

Io penso che l'Ateneo, nei prossimi anni, dovrà aumentare i propri sforzi nel **procurarsi risorse aggiuntive da investire nella propria attività di ricerca indipendente**, ovvero non condizionata al raggiungimento di obiettivi, ma funzionali a sostenere la libera ricerca. **Questo obiettivo sarà per il prossimo Rettore una priorità**. Lo sviluppo dell'Ateneo passa per la capacità di saper cogliere le opportunità di finanziamento, nonostante i vincoli esterni di natura giuridico-amministrativa. Ritengo anche che l'azione di supporto e coordinamento dell'ufficio ricerca di Ateneo dovrà essere opportunamente potenziata per raggiungere questi obiettivi.

...la ricerca ha bisogno di maggiori risorse per investimenti in infrastrutture e progetti.

Il Politecnico opera con un bilancio costituito da tre principali voci di entrata; il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), i contributi degli studenti, l'autofinanziamento e da cinque principali voci di uscita; gli stipendi, le attività didattiche, le attività di ricerca, le spese correnti e il patrimonio immobiliare. Le entrate e le uscite, a meno delle partite di giro, ammontano a circa 300 M€. Il FFO (circa 200 M€) è inferiore a quanto ci spetterebbe rispetto ad altri Atenei italiani e potrebbe ridursi nei prossimi anni se verrà mantenuta la riduzione globale del finanziamento alle Università e non verranno introdotti degli adeguati correttivi alla distribuzione, basati sulla valutazione. La contribuzione studentesca ammonta a circa 50 M€ e possiamo ritenerla sostanzialmente stabile. I più recenti dati pubblicati dall'Ateneo[2] sottolineano che "a livello di introiti complessivi sul comparto UE, l'evoluzione storica dal 2001 al 2007 non mostra particolari trend di crescita, a fronte di un significativo incremento di crescita del personale strutturato sullo stesso periodo" mentre l'attrazione di finanziamenti dal comparto privato è raddoppiata nello stesso periodo. L'autofinanziamento globale è di circa 50 M€ e l'aumento ottenuto anche nell'ultimo anno indica comunque una buona competitività dei Dipartimenti sul mercato della ricerca, almeno in quello privato.

...il nostro bilancio è sano, ma insufficiente per il pieno sviluppo delle nostre potenzialità.

Con queste risorse l'Ateneo mantiene una buona salute, ma non si sviluppa, meglio, non aumenta il suo prestigio nazionale ed internazionale. Il costo degli stipendi del personale a tempo indeterminato è inferiore al 70% del FFO, con il resto delle entrate si riesce a mantenere il buon livello dei servizi, a pagare il personale a tempo determinato inclusi i giovani ricercatori, dottorandi e assegnisti, si mantiene e si aumenta il patrimonio edilizio, si sostengono i costi della ricerca e i consumi. Si rende dunque necessario incrementare le entrate per due motivi: l'aumento naturale di alcune voci di spesa (gli stipendi, i consumi, gli oneri di manutenzione, ecc.) e il necessario investimento per la competitività dell'Ateneo. Solo con un aumento significativo delle entrate potremo raggiungere il livello di sviluppo che ci consentirà di competere internazionalmente e di promuovere lo sviluppo territoriale e nazionale.

L'obiettivo quantitativo è di acquisire ulteriori finanziamenti annui addizionali, per almeno il 20% del FFO, mediante lo sviluppo del nostro ruolo sociale condiviso con le Istituzioni e il tessuto economico e produttivo a livello locale, nazionale e internazionale.

La nostra capacità propositiva e progettuale, anche cogliendo l'occasione della prospettiva di organizzazione federale del Paese, **deve essere il centro dell'azione di sistema** nei confronti dei soggetti portatori di interesse e determinare l'acquisizione delle risorse aggiuntive da investire in piani pluriennali di sviluppo. Questi fondi devono consentirci di investire in nuove infrastrutture e laboratori di ricerca, progetti di ricerca di Ateneo, progetti di accoglienza e di servizi per

...la possibilità di attrarre ulteriori risorse economiche da investire non deve essere legata a risultati addizionali, ma alla nostra capacità di essere strumento di sviluppo del Paese.

[2] Rapporto del Nucleo di Valutazione di Ateneo 2008, dicembre 2009.

gli studenti, progetti di internazionalizzazione e non essere erogati per ottenere risultati addizionali. L'ambizione che ci deve spingere a questo obiettivo finanziario e di investimento su temi di medio periodo non può derivare dalla semplice somma delle ambizioni di ciascuno, ma deve rappresentare la nostra capacità di essere il Politecnico di Milano, l'Università che colloca la sua cultura interdisciplinare fra le proposte di sviluppo del Paese.

...i giovani che lavorano al Politecnico, in particolare i dottorandi, devono essere considerati *early-stage researchers*.

Desidero aggiungere qualche nota sul capitale umano dei giovani ricercatori, sul quale dobbiamo investire di più. Il motore primo della ricerca, nel nostro come negli altri Atenei, è costituito dai giovani dottorandi, assegnisti o borsisti postdoc, ricercatori a tempo determinato. Inoltre il numero dei dottorandi è un indicatore significativo della capacità di condurre ricerca. Non dimentichiamo che, nell'esercizio della *Peer Review* del 2007-08, questo è stato individuato come un aspetto critico del nostro assetto. Io ritengo che i dottorandi di ricerca non debbano essere considerati come degli studenti, anche se di livello e qualità superiore, bensì dei ricercatori a tutti gli effetti, in una fase di avvio della loro carriera (in inglese *Early-Stage Researchers*). Questa visione, peraltro, è in linea con indicazioni e auspici già da tempo formulati in documenti dell'Unione Europea, nei quali sono identificati come: *"..researchers in the first four years (full-time equivalent) of their research activity, including the period of research training"* [3].

4.2 La valutazione

In Ateneo abbiamo discusso molto dei processi e dei metodi di valutazione e come docenti ci siamo abituati a vedere pesate le nostre capacità produttive in termini di pubblicazioni, di didattica erogata e di capacità di reperire risorse. **Io credo che questo sia uno dei nostri punti di forza.**

...la valutazione è uno strumento indispensabile, ma deve essere orientata agli obiettivi.

Abbiamo saputo fare della valutazione dei nostri risultati un metodo, una misura, un processo per il confronto e la ripartizione delle risorse; un metodo trasparente, ma certamente non perfetto. In alcuni casi questo metodo induce delle distorsioni e inibisce processi virtuosi di crescita ed impegno dei ricercatori. Sono convinto, e credo che sia una opinione largamente condivisa, che il sistema di valutazione nel suo complesso abbia bisogno di una ulteriore fase di analisi e di messa a punto.

Vi illustro alcuni punti della mia riflessione su questa questione:

- l'applicazione della bibliometria,
- l'eterogeneità (gruppi di ricerca, laboratori, centri, Dipartimenti, ecc.),
- il dialogo tra valutazione e strategia.

L'applicazione della bibliometria[4]

Sappiamo che la valutazione condotta dal Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca (CIVR, istituito dal Ministero nel 1998) nell'esercizio relativo agli anni 2001-2003 (valutazione dei risultati della ricerca triennale) è stata interamente basata sul metodo della recensione dei pari (*Peer Review*). La recensione dei pari è un processo soggettivo per il quale un numero limitato di esperti del settore di interesse, anonimi, legge ed esprime un giudizio su vari aspetti quali originalità, correttezza formale, significatività.

D'altra parte il ricorso agli indicatori bibliometrici, facilmente accessibili dalle banche dati ISI Web of Knowledge e Scopus, basati sulle citazioni in riviste scientifiche recensite, è oramai

[3] "The European Charter for Researchers - The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers", Directorate-General for Research, Directorate The Human Factor, Mobility and Marie Curie Activities, Unit D1 – Sector Researchers' Careers, 2005, pag. 28.

[4] www.lavoce.info, M. Franceschet, Istruzioni per l'uso della Bibliometria, 9 febbraio 2010.

molto diffuso per ragioni di celerità ed economicità. Il metodo è anche apprezzato per il suo carattere "democratico".

Un indicatore bibliometrico è una funzione applicata a un insieme di dati: il suo risultato dunque può cambiare a seconda dei dati su cui viene calcolato. I limiti principali del metodo bibliometrico sono la copertura non ottimale e la mancanza di una metodologia condivisa. Non esiste ad oggi una sorgente dati bibliometrica con un grado di copertura ottimo per tutte le discipline; le banche dati coprono in modo scarso le discipline umanistiche, modesto le scienze sociali e in misura variabile (talvolta ottima) le scienze naturali e l'ingegneria, scarso l'architettura.

...la bibliometria è uno strumento efficace, ma parziale, con copertura disciplinare non sempre ottimale.

La nostra classificazione dei prodotti pubblicazioni è figlia di questa metodologia e produce distorsioni abbastanza evidenti soprattutto nella valutazione di complessi lavori interdisciplinari o saggi monoautore. Inoltre necessariamente ignora altri tipi di prodotti di cui in alcuni casi è necessario tenere conto.

L'eterogeneità (gruppi di ricerca, laboratori, centri, Dipartimenti, ecc.)

Abbiamo fatto uno sforzo decisamente meritevole con la messa a punto e la realizzazione del processo di *Peer Review* dei Dipartimenti condotto nel 2007-08 e relativo agli anni 2003-06. Questa procedura a mio avviso ha prodotto, tra gli altri, un risultato molto importante: ha obbligato i docenti al confronto e alla aggregazione. Alcuni dei giudizi ottenuti sono stati in linea con le ragionevoli aspettative, altri hanno prodotto sorprese non sempre positive. Nel suo complesso l'esercizio avrà un esito positivo se non rimane un episodio isolato ma se ne viene programmata una sperimentazione con una cadenza regolare. E' necessario su questo tema procedere ad una analisi e a delle azioni responsabili di riorganizzazione che mirino alla valorizzazione dei gruppi di ricerca e delle loro competenze ed esperienze.

...nella valutazione dobbiamo tenere conto delle eterogeneità disciplinari e di risorse necessarie. Occorre introdurre dei criteri qualitativi.

Un'altra questione di tutta evidenza è il confronto tra realtà di ricerca (laboratori, gruppi) che basano i loro risultati su necessità di risorse molto diverse[5]. I laboratori sperimentali hanno necessità di risorse finanziarie e di personale differenti per quantità rispetto a laboratori e studi di modellistica, di architettura o di *management*.

E' necessario dunque arrivare ad una valutazione dei pari di tipo anche qualitativo[5], che tenga conto di fattori "limitanti" e della complessità dei diversi settori scientifici. I numeri e gli indicatori devono essere interpretati alla luce della conoscenza profonda e di un giudizio indipendente. Molti di noi ritengono utopica questa possibilità, io al contrario sono ottimista sulla possibilità di far nascere un confronto sereno su questi temi, e un sistema di valutazione migliore dei gruppi di ricerca del nostro Ateneo. Migliore, non perfetto. Se andiamo a vedere le conclusioni di importanti comitati di esperti troviamo che c'è la diffusa convinzione che sia necessaria una certa dose di flessibilità:

> *… The coexistence of different models to assess university-based research is not only inevitable, but healthy. We need to design flexible and multidimensional methodologies that will adapt to the diverse and complex nature of research, disciplines and of our universities.*[6]

Il dialogo tra valutazione e strategia

Manca un tassello: qual è l'obiettivo della valutazione dei singoli, dei gruppi di ricerca, dei Dipartimenti? E' necessario affrontare il tema della connessione tra la strategia dell'Ateneo, i suoi obiettivi e la valutazione della ricerca; è necessario affrontarlo non solo nell'ottica di una

[5] A.Fuggetta "Alcune riflessioni sul nostro Ateneo" versione 2.0, Settembre 2009.

[6] "Assessing Europe's University-Based Research" (EUR 24187 EN), Expert Group on Assessment of University-Based Research, European Commission, Directorate-General for Research, Directorate C - European Research Area: Knowledge-Based Economy, Unit C.4 - Universities and Researchers, 2010, Foreword by Commissioner Janez Potočnik.

gestione più virtuosa, ma soprattutto in un'ottica di sviluppo. Questo terreno è forse quello dove vedo il maggior impegno nella costruzione di un possibile futuro del Politecnico e nel rinnovamento e passaggio al domani.

...la dichiarazione degli obiettivi della valutazione deve portare ad una strategia premiante e non mortificante.

La valutazione dei risultati deve avere obiettivi ben definiti e dichiarati a priori, dei quali i ricercatori devono essere a conoscenza; la certezza delle regole è senz'altro uno stimolo ad operare meglio per conseguire risultati più stringenti. L'individuazione certa e su base di parametri non autoreferenziali dei punti di forza dell'Ateneo può consentire di promuoverli come eccellenze e favorire l'acquisizione di risorse per i relativi temi di ricerca. Del resto la mappatura dell'Ateneo che deriva dalla valutazione deve consentirci di individuare criteri e strumenti per ridurre i punti di debolezza mediante analisi anche qualitative dei problemi.

Credo che da un serio esercizio della valutazione debba e possa scaturire una strategia premiante e non una strategia mortificante; una produttività di scarsa qualità, un disimpegno nella ricerca e nella didattica, sono per loro natura auto-escludenti e rivelano inevitabilmente la loro sterilità.

4.3 La didattica

Il Politecnico di Milano propone un'offerta formativa di laurea di I e II livello, ricca e di qualità. Dobbiamo essere fieri delle nostre Facoltà e della serietà con cui svolgiamo i compiti didattici. Al Politecnico di Milano abbiamo laureato nell'anno accademico 2008/09 circa 6.600 giovani, il 32% degli architetti italiani, il 52% dei designer e il 19% degli ingegneri[7]. Vogliamo formare laureati di qualità che siano pronti per affrontare il mondo globale e possano anche lasciare un segno sul nostro territorio.

...i nostri studenti devono essere giovani colti che sappiano affrontare il mondo globale.

Le principali criticità della didattica derivano dalla continua modifica dei regolamenti su base nazionale che impongono di adattare i progetti formativi a schemi spesso troppo rigidi. La situazione attuale è certamente molto onerosa in termini di impegno, senza che a questo si sia accompagnato un evidente miglioramento nella qualità dei risultati conseguiti. Da parte di molti si ritiene che il generale peggioramento della preparazione dei nostri allievi derivi da una più scadente preparazione delle scuole superiori, altri indicano nel modello 3+2 un elemento di criticità.

...la nostra didattica è di buona qualità, ma dobbiamo offrire approfondimenti e ampliamenti agli studenti migliori.

In ogni caso è nostro dovere offrire comunque agli studenti migliori le condizioni per accedere ad una preparazione superiore a quella media. Accanto ai percorsi standard, dobbiamo prevedere dei percorsi più ricchi ed esigenti che rendano possibile una preparazione specifica di livello superiore. **Dobbiamo prevedere un'offerta integrativa di approfondimento e di ampliamento culturale**, dobbiamo prevedere degli accessi selezionati, dobbiamo prevedere delle premialità per gli studenti eccellenti.

Anche il processo di internazionalizzazione della didattica deve essere spinto oltre il semplice arruolamento di studenti stranieri. Abbiamo nella lingua, nelle leggi sull'immigrazione e nella scarsa disponibilità di alloggi i principali ostacoli nell'attrazione di studenti stranieri. Tuttavia non pochi stranieri si iscrivono comunque al Politecnico. **Credo però che "internazionalizzazione" significhi essere in grado di creare un clima internazionale** - docenza straniera, vita sociale che integri studenti e docenti di nazionalità diversa – dal quale siamo ancora molto distanti. Questa prospettiva non può essere un interesse esclusivo del Politecnico, deve essere un valore condiviso con la comunità di Milano e della Lombardia, con il tessuto produttivo, con l'economia. E' quindi necessario che il processo e gli sforzi necessari si basino su alleanze con le altre Università lombarde e con le

...essere internazionali significa creare un clima internazionale per gli studenti.

[7] http://anagrafe.miur.it/index.php

Istituzioni, affinché si possa promuovere e avviare un progetto comune e sostenibile.

Dovremo promuovere in tempi rapidi una riflessione che ci consenta di prepararci ad affrontare i possibili sviluppi legislativi, riflessione per la quale mi limito ad una indicazione di principio: la progettazione, l'organizzazione e la gestione della didattica devono rispettare le specificità dei diversi percorsi formativi in quanto espressione della ricchezza dell'Ateneo, migliorando e valorizzando le regole di qualità che abbiamo saputo darci.

Su alcuni punti specifici voglio ancora porre l'accento:

- dobbiamo ridurre il carico didattico dei ricercatori per consentire che la loro intelligenza e il loro entusiasmo vengano dedicati principalmente alla ricerca;
- i nostri studenti hanno perso il "senso fisico", dobbiamo migliorare l'accesso ad attività sperimentali mediante un serio progetto di potenziamento dei laboratori didattici;
- per gli esami di laurea dobbiamo recuperare un certo decoro e uniformità del momento formale;
- dobbiamo prevedere percorsi snelli ed efficaci di formazione permanente che consentano di mantenere e migliorare le posizioni nel mondo del lavoro o di ricollocarsi in modo adeguato.

4.4 Il Dottorato di Ricerca

Sono stato dottorando del I ciclo al Politecnico dal 1983 al 1986. Di quegli anni ricordo la passione per la ricerca intesa principalmente come libertà intellettuale di seguire la propria inclinazione alla sperimentazione e alla conoscenza.

I temi di discussione sul dottorato sono molti, ma tre mi sembrano oggi rilevanti. Il primo è la riconoscibilità del titolo di Dottore di Ricerca del Politecnico di Milano che deriva dalla verifica che i nostri corsi di dottorato abbiano e perseguano uno **standard di qualità**. Questo punto è irrinunciabile anche per promuovere il titolo di dottore di ricerca sul mercato del lavoro. Il secondo è la necessità di prevedere una certa **flessibilità delle regole e dei percorsi** in funzione delle esigenze culturali dei diversi corsi. Infatti, credo che in alcuni casi debba essere prevalente l'attività di ricerca, l'esperienza internazionale, il rapporto con il mondo industriale, mentre in altri sia più rilevante l'attività di approfondimento culturale. Il terzo tema è quello della **internazionalizzazione** che richiede una gestione più elastica degli accessi e dei percorsi.

> ...il Dottorato di Ricerca è uno dei punti distintivi per una Università. Dobbiamo garantire qualità, visibilità, internazionalizzazione, accesso alla ricerca.

In ogni caso, tuttavia, la nostra scuola deve **valorizzare il dottorando per il suo ruolo di ricercatore in formazione**, non per inserirlo nella filiera della carriera accademica, quanto piuttosto per riconoscere il suo contributo centrale alle nostre attività di ricerca.

5. LE PERSONE, LA COMUNITÀ

Dove ognuno costruisce il suo domani e tutti la nostra missione.

"Ognuno può diventare papa. La prova di ciò è che io lo sono diventato"
Papa Giovanni XXIII

Per questo tema molto particolare e che avverto come primario per lo sviluppo armonico dell'Ateneo vorrei che insieme provassimo a porci tre interrogativi.

Che cosa identifica una comunità? Il significato della parola "comunità" *("Insieme di persone aventi in comune origini, tradizioni, lingua e rapporti sociali in modo da perseguire fini comuni" [8])* è chiarificatore del tema centrale che essa assume nel programma del rettorato e nell'Ateneo. Nella logica di fare sistema per grandi progetti e della crescita dei singoli e dei gruppi di ricerca per un obiettivo comune, lo **sviluppo della comunità e del senso di appartenenza** è, a mio avviso, una condizione necessaria, decisiva. Condividere uno scopo, avere chiara la ragione del proprio fare anche nei momenti in cui le ragioni particolari sono prevalenti.

...dobbiamo sviluppare il senso di appartenenza, la voglia e la possibilità di partecipare alle proposte dell'Ateneo.

Che cosa significa essere una comunità dell'Università? **Il nostro lavoro è l'educazione**, la formazione attraverso la didattica di personalità adulte e la promozione di conoscenza per tutta la società. A questo lavoro collaborano con le proprie specificità docenti e personale tecnico e amministrativo. **Tutti dobbiamo essere consapevoli di partecipare ad un compito "alto"**. Lo scopo è uno scopo grande, che rimane tale anche quando gli scopi piccoli ci sopravanzano. Lo scopo non è acquisito una volta per tutte: va coltivato, ricordato, motivato, insegnato e difeso con rinnovata fiducia e convinzione.

Come si costruisce una comunità? **Condividendo un metodo di lavoro che si fonda sulla responsabilità** personale e sull'attenzione a quello che c'è intorno; attenzione innanzitutto alla persona. Sono convinto che processi decisionali trasparenti, condivisi e ben comunicati possono migliorare la qualità di ogni tipo di lavoro nell'Ateneo.

Nell'Università convivono gli studenti, il corpo docente, il personale tecnico e amministrativo. Negli ultimi anni sono stati fatti dei passi per rendere il Politecnico di Milano una comunità attrattiva, ma i risultati sono ancora insufficienti e la vita in Ateneo non è ancora quella di una comunità che condivide una passione tesa alla continua generazione del sapere, al suo trasferimento in un contesto multiculturale, ben organizzato, stimolante e piacevole.

5.1 Gli studenti

I nostri studenti vivono troppo confinati in una catena di montaggio didattica. Escono, in media, seri e preparati, trovano lavoro, ma trascorrono gli anni universitari in un ambiente che non offre adeguate risposte alle loro esigenze culturali e di crescita complessiva della personalità. Nei paesi anglosassoni lo studente universitario e poi il dottorando trovano nell'Università il luogo naturale dove vivere gli anni di preparazione alla vita, unendo le attività di studio con quelle della vita sociale, sportiva, di incontro, dibattito e svago. Questa situazione non è probabilmente consona alle tradizioni e alle aspettative dei nostri allievi, e alla cultura del nostro Paese. Tuttavia, pensando alle recenti polemiche sui giovani "bamboccioni", se l'obiettivo del Politecnico è quello di contribuire a formare la nuova classe dirigente, dobbiamo pensare di offrire ai nostri studenti un ambiente di formazione culturalmente più stimolante e un luogo di aggregazione migliore. E' dunque fondamentale che

...lo studente è il centro naturale della vita universitaria. Deve vivere i suoi anni al Politecnico come anni di preparazione alla vita e dobbiamo dargli strumenti di crescita personale, non solo ore di lezione.

[8] Dizionario della Lingua italiana, Hoepli

le biblioteche restino aperte fino a tardi e aprano durante i week end, è bello che ci siano delle aule attrezzate per lo studio e dei locali per l'incontro e la discussione, ma non basta. Dobbiamo allargare la nostra offerta formativa, offrire agli studenti l'opportunità di frequentare corsi extra-curriculari in discipline diverse da quelle del loro percorso di studio: innanzitutto linguistiche, ma anche umanistico-giuridiche, filosofiche e sociali che permettano loro di accedere anche ad altri ambiti culturali così come a culture diverse, lontane. L'arricchimento derivante da un'offerta libera può consentire ai nostri studenti migliori e più motivati di affrontare il mondo da protagonisti.

Lo studente è il centro naturale della vita universitaria, è il principale soggetto di connessione con la società, è la principale risorsa per la nostra visibilità futura. Dobbiamo far sì che i nostri studenti siano i nostri ambasciatori nel mondo non solo aiutandoli a valorizzare le loro capacità e la loro preparazione grazie alle attività di *placement*, ma anche facendoli crescere dentro una comunità culturale di cui devono sentirsi parte determinante. C'è bisogno di favorire la "comunità" degli studenti, dando maggiore spazio alla loro iniziativa e proposta.

Non ultimo aspetto rilevante per la comunità degli studenti, è l'integrazione di giovani che vengono da molte regioni italiane e da molti paesi del mondo. Questa caratteristica rappresenta l'inizio di un processo di internazionalizzazione che dobbiamo coltivare favorendo l'integrazione sociale, l'incontro fuori dalle aule di lezione, lo scambio di esperienze e la possibilità che i nostri allievi stranieri trovino nella comunità degli studenti il loro accesso alla vita nella nostra società. Una grande Università che richiama tanti allievi da fuori regione deve porre al centro della propria azione di sviluppo, soprattutto nel rapporto con le Istituzioni del territorio, il tema dell'ospitalità nelle città dove ha le sue sedi.

5.2 Il personale tecnico e amministrativo

Negli ultimi anni, una visione ed un modello organizzativo maggiormente definiti hanno modificato i ruoli professionali di questa comunità che ha acquisito in Ateneo una più rilevante responsabilità e capacità di proposta, rispetto alla tradizionale attività di servizio che aveva una volta. Stanno emergendo i professionisti; figure capaci di gestire progetti e di rappresentare l'Ateneo anche in contesti esterni molto competitivi. Tuttavia l'azione dell'Università è centrata sul ruolo dei docenti e dei ricercatori, in quanto produttori dei beni pienamente centrati nella missione: didattica e ricerca. In questo contesto il supporto del personale tecnico amministrativo viene spesso dato per scontato e se alcune figure professionali sono state valorizzate, la comunità nel suo insieme è ancora poco riconosciuta. Spesso i docenti considerano il personale amministrativo un ostacolo ai loro progetti, confondendo i vincoli normativi esterni con l'azione interna. Dobbiamo definitivamente superare quelle barriere che rendono distanti le due comunità, riconoscendo al personale tecnico amministrativo competenze, conoscenze e azioni indispensabili per le attività fondanti.

Sarà necessario **favorire momenti di integrazione e di ascolto del personale a tutti i livelli**, dall'amministrazione centrale ai Dipartimenti, con l'obiettivo di evidenziare le proposte e valorizzare le abilità di ognuno.

...il personale tecnico e amministrativo è sempre più attore di tutti i processi del Politecnico. Deve diventare un riferimento propositivo e responsabile.

In particolare, si nota ancora un senso spiccato di appartenenza a piccole realtà che non facilita integrazione e mobilità professionale. Ad esempio nei Dipartimenti si percepisce poco l'impegno e il contributo di chi opera nell'amministrazione centrale e chi vive nei Dipartimenti e nelle sedi territoriali si sente troppo isolato dai processi decisionali. Il personale tecnico dei laboratori ha spesso rapporti quasi esclusivi con i docenti con i quali collabora nelle attività di ricerca.

Avendo io partecipato sia alla vita dipartimentale, sia alle attività dell'amministrazione centrale, sia alla gestione di un Polo regionale, conosco bene l'importanza di dare ai tecnici e agli amministrativi un ruolo e un apprezzamento del loro contributo che vada oltre la gratifica del conto terzi.

5.3 I docenti

La comunità dei docenti è estremamente frammentata, e non solo per ragioni legate alla

dispersione nelle Facoltà tematiche e nei Dipartimenti. A mio avviso, c'è un problema di fondo legato allo svilimento generalizzato del ruolo e della funzione, alla percezione sociale e dunque alla stessa identità dei docenti.

Ai colleghi mi sento di dire che noi tutti lavoriamo e apparteniamo ad una grande Università e che è indispensabile per il Politecnico del domani **recuperare una certa fierezza del nostro ruolo e del nostro compito**, abbandonando la schizofrenia che ci vuole eccellenti o falliti. Forse non sarei neppure in grado di analizzare i tanti fattori che hanno concorso a determinare questa situazione: certamente il mutamento profondo delle condizioni di lavoro e la sua organizzazione, il grande cambiamento dell'Istituzione universitaria negli ultimi decenni, l'eccesso di regole che spesso prevalgono e fanno perdere di vista gli obiettivi. Tra i molti progressi che abbiamo saputo compiere, non abbiamo badato a sufficienza alla perdita della dignità collettiva.

Cosa possiamo fare nel nostro "piccolo". Innanzitutto c'è bisogno di far giocare tutta la squadra, valorizzare le competenze, c'è bisogno di maggiore coinvolgimento nei Dipartimenti e negli Organi, con particolare riferimento ai giovani ricercatori che appartengono sempre di più a gruppi di persone omogenee e chiuse e hanno pochissimi contatti con gli altri.

...noi docenti dobbiamo vincere i meccanismi che ci hanno separato e riacquisire il senso della comunità culturale.

Dobbiamo necessariamente **favorire la costruzione di una comunità culturale del Politecnico di Milano**; per me questo è un obiettivo prioritario al quale dedicherò molte energie. In questi anni, nei diversi ruoli che ho ricoperto in Ateneo, ho avuto la fortuna di incontrare molti docenti, colleghi, di ascoltare le loro storie, di capire il "mood" profondo che ci anima. Al di là di un ragionevole scontento, ci sono energie positive, desiderio di crescita, competenze e cultura. Dobbiamo far emergere e comunicare all'esterno la forza della nostra comunità. Per far questo dobbiamo recuperare i momenti di partecipazione comune a iniziative culturali, sociali, di progettazione che rendano possibile il superamento delle divisioni derivanti dalla appartenenza a una Facoltà, un Dipartimento, una area territoriale della città sempre più disgiunta dalle altre.

5.4 Lo sviluppo delle carriere

L'organico del Politecnico al 31/12/09 era costituito da 424 professori ordinari (31%), 349 professori associati (26%), 582 ricercatori a tempo indeterminato e 20 a tempo determinato (43%) per un totale di 1375 unità. La percentuale dei ricercatori è salita significativamente negli ultimi nove anni, era del 29% nel 2000. Questa situazione pone un ovvio problema strutturale nel futuro. In assenza di un'espansione dell'organico la permanenza nei ruoli più bassi della carriera docente aumenterà in modo intollerabile.

...abbiamo davanti una crisi sociale dei ruoli universitari. Dobbiamo rapidamente progettare i percorsi che ci consentano di limitare i rischi che i nostri migliori giovani vedano precluse le loro carriere.

Innanzitutto è il caso di sottolineare che questa situazione dimostra come lasciando ai Dipartimenti e ai singoli gruppi totale autonomia nell'uso delle risorse umane il sistema può subire derive pericolose da cui è molto difficile rientrare. Ne è ulteriore conferma l'esistenza di forti differenze tra Dipartimenti; in alcuni casi il numero dei ricercatori è superiore alla somma di ordinari e associati, in altri casi è inferiore. Analoghe considerazioni valgono per il rapporto fra ordinari e associati.

L'esperienza ci insegna quindi che lo sviluppo delle carriere, così come altri aspetti del metabolismo complessivo della nostra comunità, devono derivare da un confronto responsabile tra le esigenze particolari e gli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo e devono essere premianti rispetto a valutazioni di merito. Queste considerazioni di principio devono essere oggetto della progettazione delle regole per lo sviluppo futuro che, a causa della dimensione attuale dell'Ateneo, dei vincoli normativi sulle assunzioni, delle ridotte risorse finanziarie, non potranno più basarsi esclusivamente sulla valutazione quantitativa dei Dipartimenti.

Peraltro è di tutta evidenza che non possiamo pensare di continuare a immettere nei ruoli

ricercatori a tempo indeterminato, ma piuttosto dovremmo utilizzare le risorse per posizioni a tempo determinato anche per giovani stranieri, che contribuiscano alla internazionalizzazione senza creare necessariamente situazioni di attesa in conflitto con le nostre posizioni permanenti.

D'altro canto è necessario affrontare con determinazione e senso di responsabilità il problema dello sviluppo delle carriere. E' il momento di far pesare la specificità e le virtù del Politecnico per rivendicare i necessari margini di autonomia che ci permettano di far scorrere più velocemente i ruoli, dando l'opportunità ai nostri giovani meritevoli di veder riconosciute le proprie giuste ambizioni ed evitando che si applichino al Politecnico e alle altre Università virtuose provvedimenti che, di tutta evidenza, portano a situazioni ingiuste e patologiche. Il Politecnico deve impegnarsi a proporre dei meccanismi di crescita e di tenure track, a partire dal gradino più basso a tempo determinato, che possano essere anche uno strumento di valutazione sperimentale per il nostro sistema universitario.

Nell'immediato è doveroso accompagnare quest'azione con un segnale forte a coloro che maggiormente contribuiscono alle attività di ricerca. Il Politecnico deve reperire e destinare maggiori finanziamenti per proposte di ricerca dei giovani ricercatori, perché sentano l'Istituzione operare a concreto supporto della loro crescita scientifica, favorendo progetti che permettano l'aggregazione in gruppi multidisciplinari e che concorrano a potenziare le linee strategiche di Ateneo.

5.5 La comunicazione

Credo infine che una comunità che ha un ruolo "alto" come la nostra debba dotarsi di efficaci strumenti di comunicazione al suo interno. L'esistenza di organi con potere decisionale, di organi consultivi, di organi propositivi non deve mai creare il presupposto per la mancanza di informazione sulle iniziative, sui processi in corso, sulle proposte in esame, sulle decisioni in discussione. La vita accademica del Politecnico di Milano di questi ultimi anni ha chiaramente documentato lo straordinario interesse di molti a partecipare e contribuire alla formazione dei processi decisionali; talvolta alcuni hanno ritenuto che le decisioni fossero state prese senza adeguata diffusione, mettendo in cattiva luce l'azione di governo.

...la comunicazione interna è strumento naturale di lavoro perchè tutti possano partecipare al progetto di sviluppo del Politecnico.

Il tema della comunicazione interna all'Ateneo deve essere un punto centrale nel nostro immediato futuro, per favorire il dibattito costruttivo senza nulla togliere a chi ha responsabilità e ruoli decisionali.

Molti sono gli strumenti possibili per una migliore circolazione delle idee e dei provvedimenti interni:

- appuntamenti periodici nei quali il Rettore incontra i docenti, il personale, gli studenti;
- videoconferenze periodiche in cui il Rettore fa il punto su specifici argomenti dell'azione di governo;
- incontri con i giovani ricercatori che non sono coinvolti nei ruoli istituzionali, per ascoltare i loro problemi e suggerimenti, analizzare le loro proposte.

Ma è necessario innanzitutto che ci sia volontà di essere "comunità". In questo senso auspico che le discussioni che accompagneranno questo momento elettorale siano misurate, rispettose, costruttive e soprattutto, pur nella differenza di opinioni, permettano di costruire un rinnovato clima di consenso da cui l'Ateneo rinasca forte e coeso.