

Per un progetto condiviso del Politecnico di Milano

Giovanni Azzone

Il prestigio e la reputazione internazionale di cui gode il Politecnico di Milano rendono il compito di guidare il nostro Ateneo estremamente importante; sono consapevole delle difficoltà che esso comporta, soprattutto oggi che molti mettono in discussione il valore degli investimenti nell'università arrivando a delegittimare l'idea stessa di università statale. I comportamenti discutibili di alcuni Atenei sono presi a pretesto per esprimere un generico giudizio negativo sull'intero sistema universitario, senza rendersi conto che in questo modo si rischia di allontanare i giovani più brillanti dal mondo della ricerca e di compromettere, in ultima analisi le potenzialità del nostro Paese.

In questo contesto, molti colleghi si chiedono che senso abbia continuare a cercare di fare ricerca e formazione di qualità, visto che i finanziamenti statali al nostro Ateneo, pur aumentati in modo significativo negli ultimi anni, rimangono sensibilmente inferiori a quelli delle università internazionali con le quali ci confrontiamo. Personalmente, ritengo invece che il Politecnico di Milano, forte della sua storia e dei risultati raggiunti in questi anni, debba impegnarsi per convincere la società e le istituzioni che investendo risorse nel nostro Ateneo non si fa l'interesse di qualche "barone" ma si consente all'università di svolgere la sua funzione di attrazione e di crescita di capitale umano e di creazione di ricchezza sul territorio. Come essere convincenti?

- Esplicitando come la nostra ricerca e le sue applicazioni siano destinate, in modo diretto o indiretto, a migliorare la qualità della vita (umana, sociale, dell'abitare, funzionale, estetica, ambientale,...);
- continuando a contribuire in modo significativo alla crescita del capitale umano del nostro Paese, attraverso un'offerta formativa di qualità a tutti i livelli;
- intervenendo sempre di più nella formazione delle opinioni collettive e nei processi decisionali del Paese, non solo come singoli individui ma accentuando il ruolo del nostro Ateneo quale luogo aperto di confronto ed elaborazione culturale.

E' un compito difficile, ma siamo tra le pochissime università che possono affrontarlo. Il Politecnico, grazie al lavoro di noi tutti e di chi ci ha preceduto, è una delle prime università europee nel campo dell'architettura, del design e dell'ingegneria. In nessuna realtà universitaria italiana c'è un senso di appartenenza all'istituzione comparabile al nostro, un giusto orgoglio di dichiararsi del "Poli".

Per sperare di avere successo in questa impresa è però essenziale che vi sia al nostro interno una visione condivisa degli obiettivi e delle priorità che dovranno caratterizzare la nostra azione nei prossimi anni e del ruolo che in essi dovrà assumere il Rettore.

Nelle pagine che seguono, voglio provare a delineare alcuni elementi di questo progetto.

1. I valori del Politecnico e il ruolo del futuro Rettore

Nelle diverse fasi della storia del Politecnico è possibile riconoscere la presenza di alcuni valori fondanti:

- La tensione al miglioramento, attraverso la ricerca e la formazione, della qualità della vita nel mondo in cui operiamo
- la cultura del progetto;
- la spinta all'innovazione;
- la competenza tecnica;
- l'etica della responsabilità;
- l'indipendenza dalla politica.

Siamo stati in grado di operare secondo questi valori in ambiti diversi, affiancando alle discipline da cui siamo nati nuovi campi di interesse, nei quali la presenza del Politecnico è stata legittimata dai risultati conseguiti. Abbiamo oggi punte di eccellenza in ambiti apparentemente lontani come le scienze naturali applicate e il design, l'energia e i beni culturali, i sistemi di trasporto e il management, il mondo delle costruzioni e delle infrastrutture e la matematica applicata, l'information technology e le politiche territoriali, per limitarsi ad alcuni esempi. Sono convinto che questa pluralità di interessi sia per noi una fonte di arricchimento reciproco. Anzi, proprio quando riusciamo a sfruttare le complementarità, rinunciando a difendere steccati obsoleti o a perseguire una omogeneizzazione culturale fuori dal tempo, diventiamo più capaci di innovare, stimoliamo maggiormente la nostra progettualità, incidiamo in modo particolarmente significativo sui bisogni della società. Gli esempi sono tanti e toccano sia i processi formativi sia l'attività di ricerca.

Credo che il ruolo di chi diventerà Rettore sia dettato da questa tradizione. Il Rettore dovrà rappresentare l'Ateneo con le istituzioni internazionali, nazionali (il MIUR, il Ministero dello Sviluppo Economico, quello delle Infrastrutture, quello per i Beni e le Attività Culturali) e regionali, valorizzando il ruolo che il Politecnico può svolgere per il Paese, a partire dalla prossima Expo 2015, e impegnandosi nell'acquisizione delle risorse necessarie per raggiungere i nostri obiettivi. Dovrà supportare le diverse aree disciplinari, favorendo lo sviluppo di interazioni e complementarità tra di esse. Dovrà agevolare la nascita di nuove aree di competenza, nel rispetto dei nostri valori di riferimento, ed essere un promotore di innovazione. E' quindi essenziale che il Rettore, salvaguardando le prerogative delle strutture istituzionalmente preposte, abbia la capacità di conoscere e ascoltare tutti coloro che possono fornire contributi, di cogliere le diverse sensibilità, di assicurare che i processi decisionali avvengano in modo trasparente. Non credo invece (e sicuramente non sarei la persona giusta se questa fosse l'idea prevalente della nostra comunità) in un Rettore che pensi di poter risolvere da solo i problemi che il nostro Ateneo dovrà affrontare o che pretenda di omogeneizzare i comportamenti di tutti secondo il proprio modello culturale.

Questi principi devono essere naturalmente declinati in azioni concrete, con riferimento alle responsabilità istituzionali degli organi di governo dell'Ateneo.

2. Rafforzare il nostro ruolo internazionale

Il Politecnico deve considerare l'Europa come il proprio bacino di interesse più naturale: solo se abbiamo un ruolo ed una prospettiva europea possiamo essere interlocutori di Atenei e imprese localizzati nelle altre aree del mondo (penso agli Stati Uniti, ma anche a Cina, Brasile, India e Russia) e contribuire alla competitività del Paese; solo così possiamo mantenere vive le nostre attività di ricerca anche in settori che in Italia sono in difficoltà.

Sono convinto che abbiamo le capacità per farlo: i nostri laureati hanno una formazione che è sempre apprezzata nel mondo; la qualità di gran parte della nostra ricerca è stata giudicata di livello eccellente; molti di noi hanno una posizione di rilievo nelle associazioni scientifiche internazionali.

Occorre, però, impegnarci maggiormente in questa direzione:

- incentivando la partecipazione ai progetti europei e rafforzando la nostra presenza nelle migliori reti internazionali e nella cooperazione con i paesi in via di sviluppo;
- diffondendo anche al nostro interno i risultati e la leadership scientifica ottenuta in alcune aree;
- rafforzando il ruolo dell'Ateneo come centro del dibattito nazionale e internazionale. Vorrei che ogni anno il Politecnico diventasse il centro di un confronto sul futuro, attorno ad alcuni grandi temi (la sostenibilità, l'acqua, la forma delle città, le infrastrutture di rete, ...), aperto al mondo della ricerca e delle istituzioni, il cui esito sia ad esempio un position paper o un

libro bianco, che “segna” il nostro punto di vista sul tema e contribuisca a formare le opinioni e a definire le politiche nazionali;

- internazionalizzando il corpo docente. Ormai, il livello di internazionalizzazione dei nostri studenti si sta avvicinando a quello di molte delle principali università europee, mentre la maggior parte di noi (io per primo.....) ha svolto tutto il suo percorso al Politecnico. La nostra origine è importante per assicurare un forte senso di appartenenza, ma deve essere accompagnata da una crescente apertura all'esterno, utilizzando in modo integrato strumenti diversi (visiting professor, sabbatici lunghi, posizioni a tempo determinato, posti di ruolo).

Questa scelta internazionale ci condurrà inevitabilmente a sottolineare le differenze, più che la convergenza di interessi, con una parte consistente del sistema universitario nazionale.

3. La politica della ricerca: sostenere la ricerca di base e le sue applicazioni, favorire la collaborazione tra le discipline politecniche e sviluppare le infrastrutture di interesse generale

La scelta di concedere ai dipartimenti una forte autonomia nella ricerca ha consentito all'Ateneo risultati importanti: la nostra reputazione internazionale è molto buona, come ha confermato anche la *peer review*, e sono aumentati i finanziamenti da agenzie internazionali e dall'Unione Europea.

Credo che questa scelta debba essere confermata: spetta ai Dipartimenti individuare le modalità di organizzazione della ricerca più opportune, decidere sull'eventuale creazione di spinoff e consorzi per valorizzare la propria attività di ricerca e assicurare che anche queste strutture rispettino i valori e i principi di qualità dell'Ateneo. E' in particolare compito dei Dipartimenti individuare linee di ricerca di base particolarmente innovative, in settori oggi non caratterizzati da interessi applicativi, ma che possano rappresentare i fondamenti necessari per assicurare la qualità delle ricerche del Politecnico nel futuro. Gli organi di governo dell'Ateneo devono a mio avviso investire, in modo selettivo, risorse proprio in questo tipo di ricerche, che per loro natura non riescono ad accedere ai canali ordinari di finanziamento esterno.

Spetta inoltre agli organi di governo individuare le “regole comuni” necessarie per assicurare una unità di intenti tra i dipartimenti e, soprattutto, attuare gli interventi necessari per compensare i rischi che una forte dipartimentalizzazione comporta:

- sostenendo le azioni di trasformazione in corso in alcune aree culturali dell'Ateneo;
- incentivando lo sviluppo di “trasversalità”. Abbiamo già sperimentato diverse soluzioni organizzative (progetti strategici, cluster, centri di Ateneo) con risultati alterni. Ritengo necessario rafforzare queste azioni, individuando selettivamente i temi su cui operare e cercando, anche esternamente all'Ateneo, le risorse necessarie per attivarle. Credo sia importante confrontarci con quanto sta avvenendo in altri Atenei (penso al caso della *D-School* di Stanford o delle *Factories* della Aalto University, in cui ingegneri, architetti e designer si trovano a progettare fianco a fianco per una parte del proprio tempo);
- decidendo come intervenire sulle aree tematiche in cui siamo sinora assenti o marginali. Un esempio eclatante è quello delle scienze della vita, che interagisce con molti campi in cui l'Ateneo opera (da quelli più ovvi, come le biotecnologie o i biomateriali, all'E-Health, per finire all'uso delle metafore biologiche in alcune esperienze della progettazione architettonica). Finora le scelte in questo campo sono state frammentarie, probabilmente l'unica soluzione possibile in una fase embrionale. Ora, se non vogliamo trovarci in ritardo rispetto ai principali Atenei europei, occorre decidere se investire risorse per creare centri di competenza a disposizione delle diverse aree disciplinari o se sia più opportuno cercare accordi con altre università;
- progettando e realizzando grandi infrastrutture di ricerca e formazione di interesse di più dipartimenti, secondo l'approccio seguito per la Galleria del Vento e per i laboratori di Design e di Architettura. In questo ambito si devono collocare, ad esempio, la

realizzazione, già approvata dal Consiglio di Amministrazione, dell'edificio-laboratorio sull'efficienza energetica e lo sviluppo di una politica di Ateneo sugli archivi storici.

4. La politica della formazione: garantire la qualità in un mondo in continua evoluzione

La qualità del nostro modello formativo è il principale motivo della reputazione di cui il Poli gode nel Paese. Le nostre Facoltà sono riuscite, finora, a conciliare un numero di studenti che non ha paragoni nelle altre research universities europee con una formazione rigorosa e approfondita. Sono convinto che dovremo mantenere questo atteggiamento anche nel futuro, cercando sempre più di attrarre, soprattutto nella Laurea Magistrale e nel Dottorato di Ricerca, studenti di qualità da tutto il mondo, anche grazie alla promozione di doppi titoli, sfruttando nel modo migliore i punti di forza di ciascuna area disciplinare: dalla capacità di attrazione del design a Milano alla rilevanza dell'Italia come "oggetto di studio" nel campo dell'architettura, dalle possibilità sperimentali che offrono i nostri laboratori tecnologici alle interazioni con il sistema delle imprese.

La principale sfida che dovremo affrontare sarà quella di continuare ad assicurare una formazione di qualità in un contesto molto dinamico, che richiede una maggiore flessibilità nei contenuti, pur in presenza di allievi dotati generalmente di una minore capacità di sintesi e di impostazione dei problemi rispetto al passato, compensata però da una maggiore capacità di acquisire informazioni in tempi estremamente ridotti. Spesso, purtroppo, abbiamo dovuto dedicare più tempo a discutere degli aspetti burocratici della didattica che a ripensare i nostri metodi educativi.

Personalmente, trovo molto utile la sistematizzazione che l'harvardiano Howard Gardner dà degli obiettivi della formazione oggi, associandola ad alcune "capacità":

- una solida competenza disciplinare;
- la capacità di interagire con altre discipline e di essere creativi;
- la capacità di operare in un contesto internazionale;
- il senso etico.

Si tratta da un lato di nostri punti di forza "tradizionali" che non devono essere abbandonati (penso in particolare alla competenza disciplinare); dall'altro di aspetti su cui stiamo operando da tempo e che possono a mio avviso essere ulteriormente rafforzati, come la capacità di sintesi e la creatività (che costituiscono elementi essenziali della "progettualità", su cui già oggi alcune Facoltà centrano i propri modelli formativi) o l'internazionalizzazione (che deve servire a rendere anche gli studenti italiani sempre più in grado di operare in un contesto internazionale); o ancora, di istanze, come il senso etico, che devono permeare i nostri insegnamenti e, prima ancora, i nostri comportamenti. Vicende drammatiche come il terremoto dell'Abruzzo o l'incidente nello scalo ferroviario di Viareggio mostrano quanto la responsabilità etica dei progettisti sia rilevante nel determinare a volte il destino delle stesse vite umane.

Su questi temi vi sono state sperimentazioni importanti in diverse strutture dell'Ateneo e da parte di singoli docenti; tuttavia, spesso sono state finanziate in modo episodico e non sempre i loro risultati sono stati consolidati e diffusi. Cito per tutti il caso dell'Alta Scuola Politecnica (ASP), che ha mostrato i risultati che si possono ottenere quando studenti di discipline differenti lavorano su uno stesso progetto; tuttavia, dobbiamo porci l'obiettivo di trasferire quanto sperimentato con l'ASP a un insieme più ampio di studenti.

Ritengo che sia compito degli organi di governo dell'Ateneo stimolare una riflessione sul nostro modello formativo e mettere a sistema le diverse esperienze maturate; è solo in questo modo che possiamo progredire anche nel nostro dibattito sulla qualità della didattica. Penso che siamo tutti d'accordo sul fatto che essa venga espressa solo parzialmente dalla soddisfazione degli studenti, ma credo che non possiamo limitarci a discutere sull'inadeguatezza delle soluzioni esistenti, dobbiamo arricchire e perfezionare i processi e le modalità di osservazione e valutazione.

Nel campo della formazione, ritengo più in generale che il rettorato e le strutture centrali dell'Ateneo debbano incoraggiare lo scambio di esperienze e fornire alle Facoltà e ai Corsi di studio delle opportunità, senza voler prefigurare soluzioni forzatamente omogenee, che mal si adattano alle specificità delle diverse aree disciplinari che operano nel nostro Ateneo, riconoscendo la piena legittimità di modelli formativi differenti. Un esempio per tutti è quello della Scuola di Dottorato, il cui obiettivo non può essere l'individuazione di "un unico tipo" di modalità selettive, percorsi formativi, rapporti con le imprese, valido per tutti, ma quello di studiare soluzioni che le singole aree potranno decidere se e come adottare. Iniziative come l'executive PhD o la prova di selezione basate su curricula sono utilissime in alcuni campi ma probabilmente dannose in altri: credo sia sbagliato imporle a tutti, così come sarebbe sbagliato vietarle a chi le ritenesse utili.

5. Le politiche insediative: ripensare il rapporto tra Università e territorio partendo da Bovisa

Nel precedente mandato rettorale l'Ateneo è riuscito a proteggere e a rilanciare la presenza del Politecnico in Bovisa. Con un atteggiamento pragmatico e nei limiti delle risorse disponibili si è riaperta la discussione sull'Accordo di Programma, evitando che la nostra presenza in quell'area si riducesse ad un insieme di episodi isolati nell'ambito di uno sviluppo residenziale banale. Il Politecnico è cresciuto anche al di fuori delle aree inizialmente previste, contribuendo ai processi di riqualificazione di parti diverse della città. Sostituendo le grandi fabbriche abbandonate del manifatturiero con le fabbriche della conoscenza e diventando polo di attrazione per altre importanti localizzazioni come l'Istituto Mario Negri e la Triennale Bovisa. Il Politecnico è riuscito a convincere gli altri partner, in primo luogo il Comune, di non essere una funzione ingombrante da sistemare da qualche parte, ma il motore di un progetto esemplare del nuovo rapporto che deve stabilirsi tra università e territorio. In una fase nella quale è l'economia della conoscenza ad essere la forza trainante dello sviluppo economico, l'università si caratterizza come attore centrale per lo sviluppo urbano e per la riqualificazione di parti importanti della città: è il luogo di produzione della conoscenza; è il centro di formazione del capitale umano e dei talenti; è un centro propulsore per l'innovazione del sistema delle imprese.

Nella fase del Progetto Bovisa che si aprirà con la definizione del nuovo Accordo di Programma, il Politecnico dovrà essere protagonista di un progetto urbano complesso che lo metta in stretta relazione con la città, con le forze vive che in essa operano, con le istituzioni culturali e di ricerca, con il mondo delle imprese, con i residenti e le associazioni locali, dando allo stesso tempo spazi adeguati e di qualità agli studenti e ai ricercatori che là si troveranno a vivere, a lavorare e a studiare. E' un progetto ambizioso che può diventare un esempio, non solo per Milano, di un nuovo rapporto tra Università e Città.

A Milano diventa oggi prioritario l'intervento sul campus Leonardo, che richiede un progetto di riqualificazione degli spazi a disposizione degli studenti e dei docenti e di miglioramento della qualità energetica e ambientale degli edifici.

Dal punto di vista del rapporto tra Università e Territorio, un'analoga prospettiva deve interessare i poli regionali, grazie ai quali il Politecnico ha rappresentato negli scorsi anni un attore originale di sviluppo. In un periodo nel quale ai docenti e ai ricercatori si chiede di operare su tanti fronti, la nostra presenza nei Poli non è più giustificata se ha solo la funzione di intercettare bacini locali di studenti; essi devono invece essere la sede di iniziative formative e di ricerca coerenti con gli obiettivi dell'Ateneo che, per le loro caratteristiche, trovino sul territorio delle condizioni più favorevoli di quelle che si avrebbero a Milano. Solo così la presenza territoriale del nostro Ateneo può contribuire allo sviluppo e all'internazionalizzazione di aree diverse della nostra regione e non, viceversa, trasformarsi in una progressiva riduzione regionalistica del nostro orizzonte. Occorre verificare in tutti i Poli, come abbiamo fatto recentemente a Piacenza, se la nostra presenza risponde a queste caratteristiche e, in caso contrario, cercare con le istituzioni locali un

progetto di sviluppo condiviso, senza il quale la nostra azione rischierebbe di essere controproducente.

6. Le politiche per le persone: valorizzare gli individui, semplificare le procedure e progettare i percorsi di carriera

Le politiche che ho delineato possono essere davvero attuate solo con l'impegno di ognuno di noi, qualunque sia il suo livello di responsabilità e di competenza. E' quindi essenziale riuscire a creare nell'Ateneo un clima di fiducia che stimoli il senso di appartenenza di tutti, valorizzando l'impegno, la capacità di risolvere problemi e i risultati ottenuti da ciascuno e rendendo sempre di più il Politecnico un luogo che possa offrire opportunità professionali coerenti con le aspettative individuali.

Certamente non partiamo da zero. Proprio per valorizzare le diverse professionalità, l'Ateneo ha perseguito una chiara separazione tra indirizzo politico e azione amministrativa, in base alla quale gli organi di governo si assumono la responsabilità di individuare le priorità di azione, senza ledere l'autonomia di chi svolge compiti tecnico-amministrativi nella fase implementativa. Non a caso, siamo l'unica università nella quale i rapporti con le organizzazioni sindacali sono tenuti direttamente dalla Direzione amministrativa e non dal Rettore o da un suo delegato. Anche per questo, negli ultimi anni abbiamo assistito al Politecnico ad un continuo miglioramento delle competenze del personale tecnico-amministrativo, nell'amministrazione centrale e nei dipartimenti, testimoniato dai risultati ottenuti a livello nazionale, primo tra tutti il Premio per la qualità dell'amministrazione assegnato dal Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione.

Dobbiamo continuare in questa direzione: incentivando la qualità dei servizi e, di conseguenza, evitando che docenti e ricercatori debbano dedicare tempo ad attività di tipo tecnico-amministrativo a scapito della formazione e della ricerca

Credo che in questo modo, attraverso una sempre maggiore chiarezza dei compiti e un rispetto reciproco, possiamo rafforzare la cooperazione tra chi svolge ruoli differenti: docenti e personale tecnico-amministrativo, personale dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti hanno infatti spesso un punto di vista complementare sui problemi da affrontare; se riusciamo a lavorare insieme, è più facile trovare soluzioni migliori, in grado di soddisfare sia chi eroga i servizi sia chi ne è il destinatario.

Un ultimo aspetto non può essere trascurato. Nel medio periodo, l'impegno di docenti e ricercatori, tecnici e amministrativi, rischia di venire meno se non è accompagnato da riconoscimenti professionali adeguati. In questo ambito, dovremo sviluppare delle iniziative specifiche, per evitare di essere ostacolati da politiche nazionali che, sull'onda di comportamenti discutibili messi in atto da qualche altro ateneo, non colgono le specificità e le esigenze del Politecnico di Milano. E' un problema che riguarda tutti i ruoli e tutte le qualifiche ma che, sin da ora, dovremo affrontare con riferimento ai ricercatori a tempo indeterminato: i tanti innesti degli ultimi anni rappresentano una formidabile opportunità di sviluppo del nostro potenziale di ricerca; dovremo trovare le modalità per valorizzare appieno i colleghi più giovani, compensando le minori opportunità di promozione interna che ci sono imposte dai vincoli ministeriali con l'assegnazione di autonomia, responsabilità e risorse coerenti con il loro sviluppo professionale.

7. La politica per gli studenti: rafforzare le opportunità formative e di crescita

Il rapporto tra docenti e studenti costituisce un elemento fondante dell'Università. Al Politecnico, credo che questa interazione anche sul piano istituzionale abbia prodotto risultati particolarmente positivi. Condividiamo gli stessi obiettivi: garantire e migliorare la qualità dei processi formativi e dei servizi di supporto; è stato quindi facile collaborare, all'interno della Commissione Permanente Studenti, a individuare problemi e a cercare soluzioni, senza conflitti ideologici. Gli studenti ci

hanno aiutato responsabilmente a progettare soluzioni importanti ai problemi del Politecnico, accettando anche, nei momenti più critici, aumenti contributivi consistenti, purché funzionali a un reale miglioramento dei servizi. Le associazioni studentesche hanno contribuito a qualificare la vita universitaria del nostro Ateneo, creando opportunità culturali e sociali che consentono, a chi le voglia cogliere, di completare la propria formazione tecnica con altre esperienze, ugualmente importanti.

Vorrei continuare anche in futuro a operare nello stesso modo, aumentando le opportunità che il Poli può offrire ai propri studenti e rendendole accessibili a tutti, senza altri criteri se non quello del merito: la scelta se fare o meno un tirocinio o un periodo all'estero dovrà essere basata solo sull'interesse dello studente per l'esperienza e sulla relativa coerenza con il proprio percorso formativo e non sulle sua condizione sociale.

In questo ambito, è essenziale continuare e sviluppare la politica sul diritto allo studio che ha caratterizzato gli ultimi anni; un impegno prioritario sarà quello di completare il piano delle residenze che hanno ottenuto un finanziamento ministeriale e che porteranno il numero dei posti alloggio disponibili in strutture dell'Ateneo e convenzionate a oltre 2.800 nella sola Milano, con una copertura della domanda che, pur se ancora insufficiente, ci collocherà ai primi posti tra gli Atenei italiani, con ricadute sicuramente positive anche sull'internazionalizzazione.

8. La politica verso imprese e istituzioni: costruire un rapporto collaborativo e paritetico di lungo periodo

Il rapporto con le istituzioni e con le imprese è per una scuola come la nostra strategico; la situazione attuale dell'economia italiana, messa a dura prova dalla crisi mondiale, rende ancora più importante che il Politecnico rappresenti un attore positivo di sviluppo. E' essenziale però che la nostra interazione con il sistema istituzionale e delle imprese si sviluppi in modo strategico, attraverso la condivisione di obiettivi di medio-lungo periodo, di reciproco interesse.

L'approccio adottato a partire dallo scorso anno dalla Regione Lombardia per i finanziamenti alla ricerca è emblematico; la Regione ha esplicitato i campi e le aree geografiche rilevanti per le proprie politiche, consentendoci di individuare progetti di nostro interesse finanziabili attraverso fondi regionali.

In modo analogo, la collaborazione con le imprese è utile se si individuano progetti di loro interesse che siano nel contempo funzionali ai nostri fini. Ritengo inaccettabile che la nostra ricerca subisca passivamente le indicazioni delle imprese; allo stesso modo non possiamo pretendere che le imprese recepiscano semplicemente i nostri obiettivi. Credo che i risultati migliori nella collaborazione tra noi e le imprese si ottengano quando operiamo a stretto contatto, lavorando insieme su progetti che loro ritengono potenzialmente in grado di generare ricadute importanti e che possano segnare avanzamenti significativi nella nostra ricerca di base: in fondo il nostro unico Premio Nobel è nato proprio in questo modo... Le esperienze dell'osservatorio ENI, che ha coinvolto docenti di 11 diversi dipartimenti, della società mista con Agusta Westland nel settore elicotteristico e dei Joint Research Center sull'Energia e sul Trasporto Ferroviario sviluppati insieme alla Fondazione sono in questo senso molto incoraggianti

Negli ultimi anni, abbiamo identificato in modo più chiaro il ruolo della Fondazione. Essa è chiamata a svolgere una funzione di sostegno all'Ateneo e ai suoi dipartimenti nell'individuazione e nella gestione di rapporti strategici con le istituzioni e le imprese, nei rapporti con l'Unione Europea e nel supporto alla creazione di nuove imprese. In alcune aree, questo ruolo è ormai ben riconosciuto: è essenziale che questa attività di supporto venga messa a disposizione, gradualmente, di tutti i dipartimenti dell'Ateneo.

9. Dalla visione all'attuazione

In queste pagine ho cercato di delineare una visione al futuro del nostro Ateneo. Se verrà condivisa è essenziale che essa si traduca in un piano di azione che contempli interventi precisi e verificabili nel tempo. L'elaborazione di questo piano dovrà essere il primo importante compito del nuovo rettorato, e dovrà tener conto di alcuni cambiamenti i cui effetti non siamo ancora in grado di valutare appieno: penso al Disegno di legge sulla governance e sul reclutamento, a quanto verrà deciso nella prossima finanziaria sul finanziamento al sistema universitario, alla discussione sullo Statuto in corso presso il Senato Accademico Integrato e al parere che su di esso verrà dato dal MIUR. Mi impegno a far sì che l'elaborazione di questo piano costituisca un processo capace di coinvolgere tutte le strutture e tutte le persone che hanno a cuore il successo del Politecnico ed il miglioramento delle condizioni di studio, di lavoro e di vita del nostro prestigioso Ateneo.

Sarà l'occasione per tutti noi per riflettere sul nostro futuro e per i nostri organi di governo per definire scelte chiare e trasparenti. Forti di una maggiore coesione interna dovremo al contempo aprire un confronto permanente con i nostri interlocutori esterni, dal ministero, alle istituzioni locali, agli altri Atenei nazionali e internazionali, al sistema delle imprese.

Se sapremo assieme guardare con fiducia alle difficili sfide che il Politecnico dovrà affrontare nei prossimi anni sono certo che sapremo superarle, dando anche un esempio al Paese di una Università che, come ci hanno insegnato i nostri maestri, continui a rappresentare l'attore fondamentale per lo sviluppo della conoscenza, per la formazione del capitale umano, per l'innovazione del sistema produttivo e, soprattutto, per il miglioramento delle condizioni di vita nella nostra società.

Qualche informazione su di me

Ho 48 anni. Sono autore di 7 libri e di 52 articoli su riviste internazionali, sui temi degli investimenti in innovazione, della sostenibilità ambientale e sociale delle imprese, dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche, con particolare riferimento a università ed enti di ricerca.

Tra le mie esperienze più significative, ricordo le seguenti:

- *al Politecnico, presidente del CCS in ingegneria gestione di Como dal 1994 al 2002, presidente del Nucleo di Valutazione dal 1998 al 2002, prorettore vicario dal 2002 a oggi;*
- *vicepresidente del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario presso il MiUR dal 2004 a oggi;*
- *vicepresidente di Unitech, associazione delle principali università tecniche europee, dal 2002 al 2006;*
- *membro del comitato tecnico scientifico per la valutazione e il controllo strategico delle amministrazioni dello Stato presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri dal 2000 al 2006;*
- *membro dell'Ufficio per il Controllo Interno della Presidenza del Consiglio dei Ministri dal 1999 al 2001.*
- *membro del comitato di coordinamento della valutazione dell'ENEA nel 2009;*
- *consulente, tra l'altro, del Ministero dell'Economia e delle Finanze, del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, della Regione Lombardia, dell'ISTAT, dell'ENEA.*

Milano, 8 marzo 2010