



Politecnico di Bari

ALLA RICERCA DELLA NOSTRA IDENTITÀ

Appunti per un viaggio da fare insieme

LINEE DI PROGRAMMA

Non è nelle stelle
che è conservato
il nostro destino,
ma in noi stessi.

(William Shakespeare)



Umberto Fratino

*Candidato alla carica di Rettore
del Politecnico di Bari*

Sessennio 2019-2025

320 4316058 - umberto.fratino@poliba.it

1. UNA IDEA E UN PERCORSO

Questi appunti tentano di tracciare, senza pretesa di esaustività, le possibili linee programmatiche di un percorso di crescita comune che, da sempre, vede il Rettore di un Ateneo come il suo primo servitore: colui che adempie al suo mandato istituzionale al meglio delle sue capacità, nel rispetto dei ruoli e dei doveri, al fine di raggiungere gli obiettivi che la sua Comunità Accademica gli chiede di perseguire.

Le Università, la formazione pubblica in senso più ampio, sono oggi, con ogni probabilità, l'unico vero esempio di interesse collettivo della società moderna. Fabbriche dove il prodotto finito che si realizza è di qualità superiore rispetto alla somma delle capacità individuali. Luoghi dove fare sistema e capitalizzare competenze e risorse produce valore aggiunto. Dove tutti contano e nessuno conta più di altri. Dove il servizio al perseguimento delle sue finalità - ricerca, didattica, terza missione - è la cometa che indica la rotta, che traccia la traiettoria.

Alle università i governi dovrebbero porre maggiore attenzione, soprattutto quando collocate in un contesto territoriale come il nostro Mezzogiorno. Ma sono proprio i nostri Atenei e i protagonisti del loro vivere quotidiano, studenti, personale e docenti, il tramite di una funzione sociale che incide sui tempi e sui modi della crescita culturale di un territorio. Infatti a noi tutti e alle nostre capacità è affidato il gravoso compito di formare le persone che ne gestiranno il futuro.

Pur nella consapevolezza di questa responsabilità, io credo che il futuro della nostra Università, un piccolo e vivace ateneo pubblico del Mezzogiorno d'Italia, non abbia ancora contorni chiari e definiti. Oggi le dinamiche di cooperazione e competizione fra economie, paesi e culture conducono inevitabilmente gli Atenei a competere nell'attrarre i migliori talenti e a sviluppare nuove relazioni. Con l'inevitabile ripartizione in diversi livelli di influenza (globale, sovraregionale, regionale) e il conseguente rischio, per quelle università rimaste confinate a livello locale, di perdere ogni significatività e autorevolezza scientifica e sociale.

A fronte di un quadro così complesso e globale, ritengo di dovervi proporre qui di seguito metodi, strumenti e azioni coerenti con la mia impostazione. Spero che risultino funzionali al perseguimento di un percorso identitario, tale da accrescere le potenzialità scientifiche e didattiche del nostro Ateneo. Un percorso capace di interpretare e gestire la complessità dei processi in atto. E quindi, mentre rende consapevole dei limiti dimensionali e di contesto, sia in grado di tradurli in vantaggio.

LA VISIONE

Crescita responsabile

Perché il nostro Ateneo realizzi lo scatto in avanti che tutti auspichiamo, credo si debba passare dalla stagione dell'emergenza (quella della "sterzata" che ha caratterizzato l'ultimo mandato) a quella di crescita responsabile, nel quale, sin da subito, siano condivisi gli obiettivi e esplicitate le regole e le procedure. La mia visione per un futuro sostenibile è di condividere un percorso strutturato e partecipato che definisca e attui una strategia di sviluppo a breve e medio termine attraverso il confronto costante con tutti gli attori istituzionali (organi statutari, direzioni e strutture amministrative, dipartimenti, centri, componente studentesca). Una nuova stagione del metodo e della trasparenza,

della responsabilità delle scelte, della premialità ex post sulla base di indicatori noti ex ante.

Identità consapevole

In questi ultimi anni il Politecnico ha profondamente modificato la sua immagine, rivelando le sue capacità: *a)* di produrre conoscenza e di stimolare innovazione nella ricerca e nel trasferimento tecnologico, *b)* di rispondere con prontezza alle richieste di fabbisogno formativo, *c)* di accompagnare e supportare il mondo delle imprese, e più in generale il territorio, nelle nuove sfide competitive in un mondo globalizzato. Ma, per dare sostanza al ruolo di università non generalista del sud Europa, credo che oggi debba rapportarsi con il contesto, sia istituzionale che produttivo, in modo più aperto e inclusivo, più coerente e flessibile per fornire modelli di intelligenza collettiva che governino la produzione e la distribuzione della conoscenza in modo adeguato alla complessità delle sfide del nuovo Millennio. La sua dimensione, la sua posizione nel Mediterraneo, il suo portafoglio di competenze nella diversità del sapere tecnico è ricchezza, la sua capacità adattiva prerogativa identitaria. È necessario che il nostro Ateneo ne abbia consapevolezza, che diventi sistema in grado di tessere reti in un mondo di reti.

Vocazione al territorio

Occorre interpretare l'impegno nello sviluppo del territorio non come un'alternativa all'eccellenza nella ricerca e nella formazione, ma come la necessaria componente di un processo circolare di mutua contaminazione: da perseguire nell'interazione virtuosa e continua con tutti, soggetti pubblici e privati. A sua volta, il binomio territorio - cultura è motore principale di sviluppo sociale e economico e di miglioramento della qualità della vita. Si tratta di un processo che si costruisce assieme a imprese, pubblica amministrazione e soggetti attivi nella società, che incrementa le occasioni di crescita di beni e servizi e rende il sistema locale più competitivo e più vicino ai bisogni della popolazione. In questo contesto, la nostra presenza, con le sue specifiche competenze e gli apporti di qualità, può fare la differenza

IL METODO

Condivisione delle scelte

Dobbiamo passare dalla fase della transizione, quella del cambio di rotta imposto anche dalla riforma Gelmini, dell'impulso e dei muscoli, a quella della ragione e della coerenza, dell'ascolto e della

condivisione, delle scelte programmate e dei percorsi partecipati. Dobbiamo superare la logica dell'antagonismo e della competizione fine a se stessa e guardare al domani, consapevoli che solo insieme possiamo trovare la nostra identità. Occorre superare la visione che tende a descrivere il lavoro di gruppo solo come un modo per aumentare la produttività, per abbracciare quella che lo interpreta come un modo per incrementare le abilità e la conoscenza. La differenza è sostanziale.

Valorizzazione delle competenze

L'unica ricetta per un sistema che funzioni davvero, non è nel sistema in quanto tale, ma nelle persone che lo vivono ogni giorno, che lo animano e lo amano. Le persone, tutte le persone con le quali condividiamo i luoghi e le azioni del quotidiano, sono il vero valore della nostra comunità. La piccola grande rivoluzione è nel non lasciare nessuno indietro, chiedendo a tutti di dare il massimo nel limite delle diverse capacità, rispettando gli altri e credendo in se stessi, valorizzando il proprio talento e dando fiducia a quello del prossimo. Del resto *“se tratti una persona... come se fosse ciò che dovrebbe e potrebbe essere, diventerà ciò che dovrebbe e potrebbe essere”* (Johann Wolfgang Goethe).

Gestione della complessità

In un mondo a crescente complessità di interpretazione e gestione dei processi fisici e sociali a cui la ricerca deve ancora trovare forma e risposta, la diversità culturale è fonte di conoscenza. La condivisione di punti di vista provenienti da ambiti e sensibilità molto diverse è l'unica in grado di darci la misura della difficoltà e della vastità del compito che avremo di fronte nei prossimi anni. Superare gli steccati tra aree disciplinari, tra ingegneria e architettura, tra ingegneria civile e ingegneria industriale, tra dipartimenti e sedi, è condizione essenziale per una vera crescita di sistema, per dare valore alla nostra capacità di fare ricerca, per dare identità alla nostra funzione sociale.

LO STRUMENTO

Il piano strategico

Il Piano Strategico costituisce l'indispensabile atto politico nel quale sono esplicitati gli obiettivi di un nuovo mandato rettorale. È il documento programmatico attraverso il quale, nell'ambito delle aree in cui si esprime l'attività dell'Ateneo (formazione, ricerca, terza missione, servizi), sono definite le azioni della proposta di governance, nel rispetto dei vincoli di bilancio e delle risorse umane disponibili. Proporre, condividere e approvare il **Piano Strategico 2020-2022** nei primi mesi del mandato, è un obbligo del nuovo Rettore del Politecnico. Solo un approccio chiaro e trasparente alla definizione della strategia dà vita a una comunità aperta e stimola il senso di appartenenza.

2. LINEE DI INDIRIZZO STRATEGICO 2020-2022

Ritengo doveroso condividere con l'intera comunità del Politecnico, la mia idea, seppur solo abbozzata, del nuovo **Piano Strategico 2020-2022**, che mi impegno a proporre alla comunità entro la fine del 2019, così condividendo e vincolando sin da subito gli obiettivi dell'avvio del nuovo rettorato e soprattutto indicando un rinnovato modo di interagire, in un percorso inclusivo e partecipato, con tutti gli attori di questo processo, in modo che abbia davvero carattere istituzionale, a garanzia di tutti.

A tal fine, l'analisi SWOT, indispensabile alla definizione degli assi di priorità, è stata opportunamente semplificata, raggruppando gli aspetti di natura endogena - cioè i punti di forza (**Strengths**) o di debolezza (**Weaknesses**) dell'Ateneo - e quelli di natura esogena - ovvero opportunità (**Opportunities**) e minacce (**Threats**) provenienti dall'esterno - senza suddividerli sin da subito nei quattro pilastri di sistema (didattica, ricerca, terza missione e servizi), stante l'assenza di una coerente programmazione economico-finanziaria. A mio parere, il Politecnico di Bari oggi presenta:

Punti di forza

- Risultati della ricerca di sicura eccellenza se rapportati alla sua dimensione;
- Ampiezza e varietà dell'offerta formativa;
- Elevata qualità del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario e della dotazione di attrezzature scientifiche dei laboratori di ricerca che assicurano un eccellente supporto per le attività progettuali, di ricerca e conto terzi.
- Acquisita consapevolezza dell'Ateneo sul valore della qualità grazie alla meritoria azione operata dal PQA, dal NdV e dalla Direzione Qualità e Innovazione;
- Attività consolidata della struttura di interfaccia università-imprese-territorio.
- Elevato indice di occupazione dei neolaureati;
- Immatricolazioni in linea, quando non superiori, con la media nazionale;
- Gestione economica che ha consentito di mantenere i servizi senza significativo aumento della tassazione studentesca;

Punti di debolezza

- Elevata migrazione di studenti verso Atenei collocati in contesti territoriali economicamente più importanti;
- Una titubante politica di Ateneo sul futuro del Politecnico a Taranto;
- Assenza di una politica strutturale di Ateneo per i giovani precari della ricerca;
- Inerzia nell'introduzione di un sistema interno di autovalutazione della ricerca;
- Performance al di sotto delle potenzialità, nell'accesso a fondi di ricerca pubblica su base realmente competitiva e limitata capacità, anche per effetto del contesto territoriale, di accedere a finanziamenti privati;
- Assenza di laboratori certificati per prove e analisi che fungano da raccordo nei rapporti pubblico - pubblico e pubblico - privato;
- Modesta rilevanza delle attività di terza missione in Ateneo: nessuna reale interazione con gli spin off, difficoltà nel valorizzare le attività brevettuali, assenza di una politica di Ateneo in tema di formazione continua;
- Assenza di un sistema di controllo di gestione integrato con il sistema contabile;
- Limitata offerta di formazione di III livello (Master di I e II livello, dottorato);

- Assenza di strumenti mirati e di misure di accoglienza e sostegno per studenti stranieri nell'ambito dei vari programmi di mobilità;
- Scarsa attenzione alla valorizzazione del sistema bibliotecario;

Opportunità

- Unico Politecnico del sud Italia e sua collocazione nel bacino del Mediterraneo;
- Grande flessibilità e capacità di adattamento sia delle strutture di didattica e ricerca sia di quelle tecnico amministrative;
- Rapporti solidi e fruttuosi con il mondo produttivo e gli enti regionali e locali;
- Presenza di importanti strutture di ricerca in campo didattico e tecnologico sul territorio.

Minacce

- Competizione tra università in ambito internazionale e non più solo in ambito regionale o nazionale;
- Progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici che rendono problematico il mantenimento degli attuali livelli qualitativi e la sostenibilità delle attività di ricerca e di didattica;
- Congiuntura economica negativa che non consente di innescare la tripla elica tra università, enti pubblici e imprese.
- Carenze formative degli studenti immatricolati e crescente propensione a scegliere i corsi solo in relazione alle aspettative occupazionali di breve periodo;
- Contraddizione tra l'aspettativa che la competitività possa essere rivitalizzata da un'economia basata sulla conoscenza e la sfiducia evidente del Paese verso la formazione universitaria;

Questa disamina consente di individuare alcuni **indirizzi strategici**, suddivisi per missione, che potranno essere la base della nuova programmazione di Ateneo.

DIDATTICA E FORMAZIONE DI III LIVELLO

- ✓ *Miglioramento della qualità dei percorsi formativi, dell'apprendimento e dei profili dei laureati, anche con il potenziamento dell'offerta per il life long learning e il sostegno allo sviluppo dell'università digitale e di forme di didattica innovativa;*
- ✓ *Rafforzamento della dimensione internazionale della formazione universitaria e delle opportunità di mobilità;*
- ✓ *Potenziamento dell'offerta formativa con attenzione a percorsi di II livello di nuovo interesse e di alta professionalità e innovando l'alta formazione con investimenti mirati;*
- ✓ *Incentivazione allo sviluppo dell'internazionalizzazione degli studenti e dei corsi con programmi di sostegno dedicati;*

RICERCA

- ✓ *Miglioramento della produttività e della qualità della ricerca e valorizzazione delle infrastrutture di ricerca, anche attraverso iniziative che aumentino il grado di interdisciplinarietà fra le aree;*
- ✓ *Potenziamento della capacità di aggregazione delle diverse competenze specifiche su temi di ricerca strategici costruendo attorno a essi la massa critica necessaria a promuovere la visibilità internazionale dell'Ateneo;*
- ✓ *Valorizzazione del ruolo del personale tecnico di ricerca in servizio presso l'Ateneo, motore e cuore pulsante dei laboratori di ricerca, favorendo l'introduzione della figura del tecnologo della ricerca;*

-
- ✓ *Rafforzamento della capacità dell'Ateneo di essere dinamico, adattivo e reattivo mettendo a disposizione dei giovani ricercatori precari, percorsi dedicati, mezzi e strutture per supportare la loro capacità di fare ricerca di qualità.*

TERZA MISSIONE

- ✓ *Rafforzamento delle interazioni con il sistema produttivo regionale, nazionale e internazionale e potenziamento del trasferimento tecnologico nelle aree di ricerca di eccellenza con valorizzazione dei risultati conseguiti;*
- ✓ *Ridefinizione dell'assetto regolamentare, con specifica attenzione sia alle prestazioni fornite nei confronti di soggetti terzi pubblici e/o privati (incremento del Fondo Comune di Ateneo e istituzione dell'albo delle competenze del personale tecnico e amministrativo), sia alla tutela della proprietà intellettuale;*
- ✓ *Rafforzamento delle attività di terza missione con la creazione di una struttura di supporto alla loro valorizzazione e gestione e l'introduzione di un marchio identitario;*

SERVIZI

- ✓ *Potenziamento delle politiche, delle strutture e degli strumenti di AQ di Ateneo in tema di didattica, ricerca e terza missione;*
- ✓ *Accrescimento delle capacità tecniche e specialistiche del personale, reingegnerizzazione e informatizzazione piena dei processi amministrativi;*
- ✓ *Attenzione alla cultura della qualità, alla sostenibilità delle azioni, al benessere lavorativo, alle pari opportunità, alla trasparenza dei percorsi decisionali e alla coerenza comunicativa;*
- ✓ *Potenziamento del servizio agli studenti con nuove forme e orari di accesso agli spazi di studio e ai servizi bibliotecari;*
- ✓ *Potenziamento delle reti informatiche con accesso libero a tutti gli attori di sistema;*

Un discorso a parte merita il futuro del **Politecnico a Taranto**.

Tengo a sgombrare ogni dubbio: nella mia visione, il convinto rilancio delle nostre azioni formative, culturali, sociali e ambientali nella sede di Taranto è obiettivo strategico, non negoziabile. Il futuro a Taranto non passa solo dal consolidamento/miglioramento del rapporto con le istituzioni e le realtà produttive locali, ma soprattutto dalla scelta di metterla al centro della nostra strategia.

Puntare decisamente su Taranto, pianificare investimenti, impegnare risorse umane e economiche deve essere una priorità della nuova governance.

Questa scelta non può prescindere dalla consapevolezza che esiste la necessità di offrire servizi che siano adeguati agli standard di una università del terzo millennio, cosa che la nostra attuale sede non può garantire. Esiste un'ipotesi che, attraverso un percorso impegnativo ma realistico, potrebbe dare corpo a un'idea diversa di comunità che raccolga le speranze e le necessità dei protagonisti (studenti, personale e docenti) in nuovi spazi di questa bellissima città.

3. I PRIMI PASSI DI UN POSSIBILE CAMMINO

Mi piace immaginare un Ateneo nel quale ci sia chiarezza delle regole, attenzione alle norme, trasparenza nelle scelte, consequenzialità nelle azioni, condivisione di obiettivi.

Mi piace rilanciare l'idea di un Ateneo aperto, promotore dei valori della parità e dell'inclusione, che dia vita a un coinvolgimento sempre maggiore dell'intera comunità, che riconosca pari dignità a tutte le aree culturali, che coinvolga e responsabilizzi i Dipartimenti nel valorizzare le diversità, la creatività, l'iniziativa dei singoli come quella dei gruppi di ricerca, che dia al personale maggiore flessibilità nella gestione degli orari, degli spazi e dei risultati del lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione nei risultati.

Mi piace pensare un Ateneo che abbia quale obiettivo il raggiungimento del benessere lavorativo per tutti i suoi attori (studenti, personale tecnico amministrativo e bibliotecario, giovani studiosi e precari della ricerca, docenti), che valorizzi il senso di appartenenza, che riconosca il merito come valore premiale, che veda nella diversità di idee, di competenze, di approccio un valore e non un limite.

Per dare sostanza a questo sogno, alcune **azioni chiave** possono riassumersi per ambiti in:

GOVERNO DI ATENEO

- costituire una **Consulta Permanente di Ateneo**, che accompagni il Rettore per l'intero mandato dando corpo alle strategie e supporto alle azioni. Essa vedrà, oltre al Rettore e al Direttore Generale, la presenza di alcune figure chiave di governo: Prorettore per Taranto, Prorettore alla didattica, Prorettore alla ricerca e trasferimento tecnologico, Prorettore alla terza missione¹ e di figure istituzionali protagonisti del sistema: Presidente del Consiglio degli Studenti e Direttori dei dipartimenti dell'Ateneo, ivi compresi quelli interuniversitari.
- dare **autonomia decisionale e responsabilità diretta ai dipartimenti** sul piano dell'organizzazione della ricerca e della programmazione delle risorse umane, assegnando direttamente ai dipartimenti i punti organico sulla scorta delle proposte triennali di sviluppo e del monitoraggio dei risultati ottenuti in campo didattico, di ricerca e di terza missione, con meccanismi premiali per scelte responsabili e di qualità;
- introdurre un **sistema di criteri e buone prassi** per la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia delle strutture scientifiche, didattiche e amministrative. L'assenza di questo modello nel nostro Ateneo ha impedito fino a oggi di costruire meccanismi premiali di assegnazione delle risorse; in tema, credo che un organo statutario come il Presidio della Qualità, di concerto con il Nucleo di Valutazione, debba assumere il ruolo di interfaccia tra i diversi livelli di valutazione e definire un equilibrato percorso che porti a consolidare il Sistema di Qualità di Ateneo per didattica e ricerca;
- rivedere l'**assetto regolamentare dell'Ateneo**, semplificandolo, completandolo e adeguandolo alle esigenze intervenute. Non di rado ci siamo complicati la vita redigendo regolamenti poco chiari e in alcuni casi contraddittori (la chiarezza delle regole allude alla chiarezza delle scelte);

¹ Per rispetto dei ruoli, tengo a precisare che nessun docente eletto e/o designato negli organi statutari (Senato e CdA), che hanno la funzione di approvare, controllare e vigilare sull'attuazione delle strategie di governo dell'Ateneo, sarà individuato quale prorettore.

-
- destinare **risorse strategiche** ad azioni, preventivamente programmate e condivise, mirate alla contrattualizzazione di professionalità esterne in possesso di competenze specifiche non presenti in Ateneo e/o al reclutamento di personale docente e ricercatore dall'estero;
 - dare valore reale alla **comunicazione interna**, alla trasparenza nel lavoro degli Organi di Governo e alla condivisione delle scelte; gli esiti devono essere resi pubblici entro 48 ore e i verbali approvati e pubblicati entro 60 giorni dalla data della seduta.

DIDATTICA E FORMAZIONE SUPERIORE

- istituire il **Consiglio Didattico di Ateneo** con la presenza del Prorettore alla Didattica, dei direttori di dipartimento e dei centri interdipartimentali, del direttore della Scudo e del responsabile dei servizi alla didattica con il compito di pianificare la nuova offerta formativa, programmare l'assegnazione dei carichi didattici e vigilare sul corretto utilizzo delle risorse di docenza fra i diversi corsi di studio;
- innovare l'**offerta formativa** di Ateneo con l'introduzione di nuovi percorsi, anche di nicchia, in grado di intercettare una domanda di formazione di alto profilo e di valorizzare eccellenze di ricerca, oggi didatticamente marginalizzate (penso per esempio ad un corso di laurea magistrale in LM-44 - Modellistica matematico-fisica per l'ingegneria oppure in LM-91 - Tecniche e metodi per la società dell'informazione)
- ampliare gli **spazi e i confini della formazione superiore**, incentivando i dottorati in cotutela con progetti formativi ad hoc sì da offrire ai nostri studenti più brillanti altre opportunità (a esempio il "*Doctor Europaeus*");
- prevedere, per le borse **Erasmus**, un'integrazione economica, in entità commisurata, su base ISEE, al costo della vita del paese di destinazione, per gli studenti in partenza e misure di sostegno (contributo al costo dell'alloggio, supporto all'acquisto di beni strumentali, ecc.), da quantificare su base premiale e/o reddituale, per quelli in ingresso.

RICERCA E TERZA MISSIONE

- istituire l'**Osservatorio della Ricerca** di Ateneo con la presenza del Prorettore alla ricerca e al trasferimento tecnologico, dei delegati alla ricerca di dipartimento, del direttore della Scudo e del responsabile dei servizi alla ricerca e al trasferimento tecnologico; l'Osservatorio avrà il compito di provvedere al monitoraggio permanente della ricerca di Ateneo e relazionare semestralmente agli organi di Governo e annualmente, in una conferenza di Ateneo, all'intera Comunità Accademica;
- promuovere **progetti interdisciplinari**, sulla base di criteri di premialità condivisi, da finanziare su base competitiva dal Budget Unico di Ateneo per la Ricerca (BUAR) per il reclutamento e la copertura dei costi della ricerca dei giovani addetti (RTDa, assegnisti, dottorandi);
- creare una struttura di ateneo dedicata alle attività di supporto alla **progettazione e gestione di proposte in bandi competitivi** comunitari e/o transfrontalieri e rafforzare le strutture di supporto alle attività di promozione e sviluppo dell'internazionalizzazione della ricerca;
- creare un **marchio distintivo** unico per tutte le manifestazioni di terza missione sul territorio che sia identitario e identificativo del nostro Ateneo, da replicare in ogni evento;
- aumentare il **numero di brevetti** e lo sforzo economico associato, anche superando una visione distorta che interpreta il brevetto come un titolo accademico e non una titolarità di proprietà intellettuale.

ORGANIZZAZIONE, QUALITÀ E BENESSERE DEL LAVORO

- implementare una **politica di responsabilità distribuite** e di valorizzazione delle competenze e delle progettualità interne, diminuendo ove possibile le rigidità del sistema;
- salvaguardare e valorizzare le **professionalità interne del personale**, attraverso una politica trasparente e condivisa di riconoscimento, in termini di qualifica funzionale, delle competenze specifiche e dei ruoli, grazie anche a una gestione strutturata della formazione e dell'aggiornamento professionale (piano della formazione);
- promuovere il **bilancio di genere**, diffondendolo e rendendolo effettivo in ogni scelta strategica di Ateneo; il Politecnico di Bari deve essere protagonista di ogni azione utile a garantire la parità nelle opportunità;
- migliorare la **qualità degli ambienti di lavoro, di erogazione didattica e di studio**, approvando un piano di manutenzione programmata delle strutture, la cui attuazione, su base triennale, sia garantita da risorse economiche allocate allo scopo sul bilancio di Ateneo;
- dare maggiore rilievo e effettività alle indagini di **Student Satisfaction** e **Benessere Organizzativo** (mettere al centro le persone ma non ascoltarle è un controsenso);
- introdurre progetti pilota di **Smart Working** e di **Skill Sharing** per migliorare la qualità del lavoro del personale. È un cambiamento organizzativo ambizioso ma strategico, che impatta trasversalmente su più dimensioni (persone, tecnologie e spazi) da gestire con la giusta attenzione, poiché necessita di relazioni professionali basate sulla fiducia, di un lavoro organizzato per obiettivi, di capacità di adattamento, di confidenza con le tecnologie digitali;
- valorizzare il ruolo delle **biblioteche universitarie**, non più solo luogo di studio e consultazione, ma spazio di connessione con il territorio e il mondo produttivo; il progetto *PoliLibrary* e la digitalizzazione dei servizi vanno in questa direzione.

SERVIZI AGLI STUDENTI

- individuare **spazi di studio e di servizio** (computer room, centri per stampe e plottaggi, ecc.), sia in aree comuni sia nei dipartimenti, con accesso ai servizi controllati da sistemi elettronici di rilevazione (Smart Card studenti) e, qualora autogestiti dagli studenti, con preventiva definizione delle responsabilità e delle regole;
- istituire un organo permanente - **Osservatorio Studentesco** -, autodeterminato dalla componente studentesca, che attui il monitoraggio e operi il controllo della qualità dei servizi offerti agli studenti riportandone periodicamente le risultanze al Consiglio degli Studenti e, con frequenza almeno annuale, agli Organi di Governo;
- creare una **banca del tempo** per gli studenti, che, su base volontaria, intendano supportare attività e servizi utili alla vita del Politecnico (presenza attiva nelle strutture didattiche e di ricerca, assistenza logistica agli studenti stranieri e ai visiting professors, attività di tutorato, ecc.), con riconoscimento per il servizio reso (buoni pasto, ticket per l'accesso ai servizi a pagamento, esenzioni parziali sulle tasse universitarie, ecc.);
- porre attenzione allo **sport** sia incentivando e valorizzando le attività degli studenti sportivi (non ne abbiamo neanche un'anagrafe), sia dando ruolo e rilevanza alla nostra presenza nel Centro Universitario Sportivo. La presenza supportata di talenti e praticanti sportivi nel nostro Ateneo (e vi assicuro sono tanti e di qualità) è espressione autentica di serenità e forza, testimonianza inequivocabile di una comunità accademica in salute.

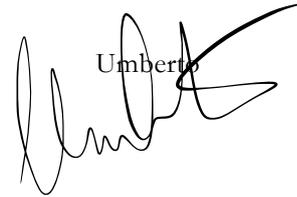
4. PER CONCLUDERE

Quello scritto è solo un tratto, forse non ancora incisivo ma spero credibile, di un diverso futuro al quale mi piace credere e nel quale mi piacerebbe ritrovarVi.

Alla fine, vorrei condividere una frase di Mark Twain al cui significato ho cercato di ispirare la mia vita di ricercatore e di uomo: *“Tra vent'anni sarai più infastidito dalle cose che non hai fatto che da quelle che hai fatto. Perciò molla gli ormeggi, esci dal porto sicuro e lascia che il vento gonfi le tue vele. Esplora. Sogna. Scopri.”*

Da solo non riuscirò mai a sognare tanto da guardare lontano quanto mi piacerebbe, né a fare nulla di quanto vorrei fare insieme per il nostro bellissimo Ateneo.

Vorrei essere con tutti Voi. Spero siate in molti.


Umberto