

Una governance dell'Ateneo fondata su impegno e responsabilità distribuiti

Una governance più partecipata

La *governance* rappresenta l'“insieme dei principi, dei modi, delle procedure per la gestione e il governo di società, enti, istituzioni, o fenomeni complessi, dalle rilevanti ricadute sociali”¹. È insomma anche essa figlia della complessità dei tempi moderni e inquadra molto bene il caso dell'Università, che adempie alla funzione di fornire servizi di fondamentale importanza per la società.

Scopo ultimo della governance è assumere decisioni per il bene della nostra comunità di riferimento. La qualità della *governance* in ultima analisi va giudicata nella qualità delle decisioni che vengono prese. Il percorso di pre-istruzione a monte di ogni decisione deve essere estremamente partecipato, per due essenziali motivi:

- ✓ Siamo un sistema complesso che come tale non può essere governato in modo dirigistico o semplicistico. L'uomo solo al comando non può funzionare. L'intelligenza e il senso di appartenenza di chi è preposto a prendere decisioni (gli Organi di Governo) devono portare a dedicare l'attenzione necessaria a comprendere appieno tale complessità, in modo che le decisioni prese assicurino un progresso dell'Ateneo nella sua interezza, superando logiche di competizione esasperate e soprattutto trattando i fondi pubblici di cui siamo destinatari con grande rispetto. Il prendersi il tempo per ascoltare l'opinione espressa da tanti soggetti deve essere visto come una ricchezza, non come una complicazione.
- ✓ L'Università pubblica italiana è oggi in grave difficoltà nell'assolvere alle sue fondamentali missioni per una serie di problemi di carattere politico e legislativo, ed è forte la volontà di opporsi a vincoli burocratici da parte del corpo docente, tecnico, amministrativo e bibliotecario. Ma per ottenere il giusto riconoscimento delle nostre rivendicazioni, è necessario rimanere il più uniti possibile nella condivisione dei valori fondamentali del nostro essere universitari e nel definire scelte di indirizzo sul nostro futuro. Solo uniti conseguiremo il massimo dei risultati nell'assolvere alla nostra fondamentale missione.

In questo documento analizzo innanzitutto il ruolo dei principali attori dei processi decisionali che riguardano le nostre più importanti missioni (didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e condivisione della conoscenza). Quindi affronto la questione chiave della programmazione del personale docente, che è un elemento fondamentale della *governance* per dare corpo e prospettiva sia a qualsiasi azione specifica si voglia intraprendere sia alla funzione stessa dell'Università.

In altri capitoli programmatici mi occuperò di ulteriori aspetti riguardanti il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, le prospettive di sviluppo dei nostri spazi e delle nostre tecnologie informatiche, la semplificazione della burocrazia, il welfare e le questioni di genere.

Il Rettore

Nell'attuale contesto legislativo il Rettore ha per un mandato di sei anni grandi poteri e responsabilità. Questo comporta che debba attenersi a principi e prassi deontologiche che garantiscano la comunità politecnica, e che esistano misure capaci di consentire a questa comunità di controllarne le azioni.

Tra i principi e le prassi a cui ritengo debba ispirarsi l'azione di un rettore evidenzierò le seguenti:

- ✓ Proporsi con un programma chiaro e ben argomentato, che ambisca a valorizzare quanto di buono fatto fino a ora e a intervenire laddove si possa fare meglio. Deve valere, soprattutto per il Rettore, il principio di non contraddizione. Cambiare idea può essere indice di intelligenza e senso etico, ma questo passaggio va riconosciuto pubblicamente con adeguate argomentazioni. Poche cose, infatti, sono più controproducenti per il morale di una comunità del fatto che le persone ai vertici si sentano libere di assumere posizioni diverse su temi importanti senza dare spiegazioni.

¹ http://www.treccani.it/magazine/lingua_italiana/articoli/parole/governance.html

- ✓ Per realizzare questo programma, deve scegliere una squadra di governo sulla base esclusiva delle competenze, motivazioni e attitudini dei Vice Rettori e dei Delegati, impegnandosi a coordinarne le azioni verso il miglior risultato possibile per l'Ateneo, principalmente attraverso periodiche riunioni di una Giunta dei Vice Rettori e dei Delegati. Tanti solisti di grande talento non fanno un'orchestra.
- ✓ Mettere in secondo piano le convenienze personali rispetto al bene comune e dimostrarsi terzo rispetto alla politica e agli interessi corporativi, garantendo che lo siano anche i componenti della sua squadra e l'Ateneo in generale.
- ✓ Accettare di assumersi responsabilità in prima persona, se necessario, per far funzionare meglio l'Ateneo. Ci saranno inevitabilmente momenti in cui il Rettore dovrà prendere decisioni urgenti. In quei frangenti, forte della profonda conoscenza del suo Ateneo, dovrà agire e motivare contestualmente le decisioni alla comunità politecnica.
- ✓ Essere il primo ambasciatore delle competenze presenti in Ateneo nei confronti della società, valorizzandole in ogni sede e portando il Politecnico ad affermarsi come riferimento culturale nei suoi settori di pertinenza in sede locale, nazionale e internazionale.
- ✓ Portare con forza la voce dell'Ateneo ai decisori politici perché – nell'interesse dell'Italia prima ancora che del nostro Politecnico – rimuovano le tante inique disposizioni che oggi danneggiano l'Università (sotto-finanziamento complessivo, insufficienti azioni per il diritto allo studio, precariato nella docenza e nella ricerca come condizione strutturale, blocchi salariali, procedure di acquisto contorte, rigidità dei settori scientifico-disciplinari a danno della ricerca e della didattica multi-disciplinare, inadeguatezza dell'approccio nazionale per il conseguimento della parità di genere, ecc.), perché si superino gli attuali meccanismi di valutazione divisivi e poco lungimiranti e, in ultima analisi, perché sia restituita piena autonomia a chi dà vita ogni giorno all'Università (studenti, docenti e personale tutto).
- ✓ Riflettere e prendersi i tempi giusti per decidere insieme agli Organi di Governo dopo aver seguito un processo di pre-istruzione partecipato con tutte le componenti dell'Ateneo, essendo questi elementi essenziali per imboccare una strada di crescita progressiva, solidale e sostenibile.
- ✓ Garantire una comunicazione trasparente ed esaustiva che abbia un occhio di riguardo verso i risultati ottenuti e che permetta a chiunque di valutare, grazie a Ordini del Giorno delle sedute largamente condivisi, il lavoro fatto dagli Organi di Governo e di esprimere opinioni e proposte in merito.
- ✓ Essere sempre pronto, dal primo all'ultimo giorno del suo mandato, ad ascoltare, condividere e stimolare progettualità. Se un celebre sociologo francese² definiva l'essere umano non solo "*braccia e cuore*", ma anche "*mente, libertà e progettualità*", un buon Rettore deve non solo confortare le braccia e il cuore di chi profonde un immenso lavoro per il bene del nostro Ateneo, ma anche ispirarne la mente garantendo la massima libertà di azione nella realizzazione di progetti che porteranno il nostro Ateneo a rinnovarsi e migliorare continuamente.
- ✓ Consegnare a fine mandato un Ateneo ben avviato su politiche di sviluppo solide e condivise. Non tutto può essere realizzato nell'arco di sei anni, e uno dei compiti del Rettore è dare corso a politiche di medio-lungo respiro, creando le condizioni perché possa maturare una nuova classe dirigente per il nostro futuro.

Il controllo dei poteri del Rettore

Tra gli elementi importanti di controllo dei poteri e delle prerogative del Rettore, oltre a quanto già espressamente previsto nel nostro Statuto, proporrei i seguenti:

- ✓ L'apertura da parte del Rettore di un question time in ogni seduta degli Organi di Governo.
- ✓ L'istituzione di incontri periodici del Rettore con le aree dell'Ateneo (Dipartimenti o loro aggregazioni), a compendio delle tradizionali conferenze di Ateneo, per l'approfondimento delle principali questioni

² Michel Crozier, *Il fenomeno burocratico*, Etas Kompass, Milano 1969.

di rilievo discusse negli Organi di Governo. Una cadenza ragionevole è quella di un incontro ogni trimestre.

- ✓ L'istituzione di una nuova verifica di consenso a metà mandato, da definirsi nelle modalità, in presenza di significativi cambiamenti *in itinere* del programma rispetto a quello dichiarato in occasione della campagna elettorale.
- ✓ L'istituzione tra gli Organi dell'Ateneo della figura di un Garante per la Trasparenza, già presente per esempio al Politecnico di Milano, con il compito di verificare e promuovere la circolazione delle informazioni, la pubblicità e la trasparenza dei processi decisionali del nostro Politecnico, a tutti i livelli partendo da quelli che riguardano il Rettore.
- ✓ La elaborazione di un sistema di valutazione tra pari di Ateneo per ogni bando interno (progettualità, laboratori interdipartimentali, ecc.) che abbia il suo fulcro in un Nucleo di Valutazione – individuato dal Senato Accademico – che agisca non solo in modo indipendente rispetto a chi giudica, ma anche rispetto al Rettore e alla sua squadra di governo.

La squadra del Rettore

Per Statuto un Rettore può avere al massimo sei Vice Rettori (VR) e sei Delegati del Rettore per funzioni specifiche. Ciascun componente della squadra dovrebbe trarre dal grande servizio che offre all'Ateneo l'elemento fondamentale per ricevere il riconoscimento da parte dei colleghi e la conseguente autorevolezza. Spendendo energie sia nella prestruzione di ogni nuovo progetto o *policy* di interesse sia, a valle di decisioni in merito prese dagli Organi di Governo, nella sua parte esecutiva, i Vice Rettori e i Delegati sono responsabili per Statuto di una parte della nostra funzione governativa.

In una eventuale squadra di governo prevederei le seguenti deleghe:

- ✓ Didattica: con il principale compito di coordinare l'operato delle strutture deputate alla progettazione e alla conduzione dei processi formativi. Il VR Didattica, insieme al Delegato per le Valutazioni Strategiche, eserciterà una forte azione di promozione del "new deal" di riprogettazione strategica dei nostri percorsi formativi di cui parlo in un altro specifico documento³ e parteciperà alla definizione di processi di riduzione del tempo impiegato dai docenti negli iter burocratici della didattica.
- ✓ Ricerca: con una particolare attenzione alla ricerca fondamentale e applicata finanziata attraverso bandi su base disciplinare e interdisciplinare, promossa attraverso una attiva interazione con gli enti finanziatori (Comunità Europea, Ministeri, Regione, ecc.). In particolare il VR Ricerca guiderà la piena realizzazione dei progetti che l'Ateneo ha messo in campo in tema di laboratori interdipartimentali, garantendo il pieno raccordo delle loro azioni e della loro progettualità con quella dei dipartimenti coinvolti. Il mio punto di vista su queste tematiche è espresso in forma più dettagliata in un altro specifico documento⁴.
- ✓ Rapporti con Imprese ed Enti Territoriali e Trasferimento Tecnologico: responsabile dell'interfaccia con imprese e enti per la ricerca e dell'insieme delle azioni relative al trasferimento tecnologico e alla formazione congiunta (tesi, tirocini, ecc.). Tra gli obiettivi di questo VR ci saranno l'incremento della capacità del nostro Ateneo di attrarre fondi da industrie ed enti territoriali, il coordinamento del contributo del Politecnico a una crescita economica e territoriale, la promozione del capitale umano che formiamo, ecc. Il mio punto di vista su queste tematiche è espresso in forma più dettagliata in un altro specifico documento⁵.
- ✓ Internazionalizzazione: per guidare le nostre iniziative di internazionalizzazione della ricerca, con particolare riferimento alla mobilità internazionale con università "pari grado", e della formazione, focalizzandoci su un numero di iniziative commisurate e dal grande valore aggiunto. Il mio punto di

³ "Valorizzare la nostra prima missione: la didattica. Formare donne e uomini che operino con competenza professionale e responsabilità sociale in un mondo in rapido cambiamento".

⁴ "I nuovi orizzonti della nostra ricerca: aprirsi alla ricerca interdisciplinare partendo da solide basi disciplinari".

⁵ "Il trasferimento tecnologico: una vocazione per il Politecnico".

vista su queste tematiche è espresso in forma più dettagliata in due specifici documenti già citati in precedenza⁶.

- ✓ Campus sostenibile: per condurci consapevolmente, anche attraverso lo strumento del Masterplan, verso un campus sostenibile e con una politica di sviluppo dei nostri spazi e una logistica funzionale alle strategie dell'Ateneo e all'incremento del benessere e della qualità della vita delle persone. Approfondisco queste tematiche in un altro specifico documento⁷.
- ✓ Qualità: per stimolare processi che consentano un miglioramento della qualità (sostanziale, non formale) in tutte le attività del Politecnico e presiedere ai processi di valutazione della ricerca, della formazione e del trasferimento tecnologico. Approfondisco queste tematiche in un altro specifico documento⁸.
- ✓ Welfare e pari opportunità: per portare l'Ateneo, in raccordo con le azioni del Comitato Unico di Garanzia (CUG), verso un miglioramento della qualità della vita dei suoi dipendenti attraverso opportune azioni di welfare e lungo il percorso del conseguimento di pari opportunità per chi vi opera⁹. A questa delega è associata la gestione delle Iniziative a Supporto dell'Assistenza, Integrazione Sociale e Diritti delle Persone Disabili.
- ✓ Valutazioni strategiche: per coordinare, di concerto con il Rettore, i gruppi e le commissioni che lavoreranno dapprima a un nuovo Piano Strategico di Ateneo, la valutazione preliminare della valenza prospettica di ogni grande iniziativa dell'Ateneo nei settori della formazione, della ricerca, della condivisione della conoscenza nei confronti della società, del territorio e delle imprese. È opportuno che a questa delega si affianchi un *Think Tank* composto da colleghi delle diverse aree dell'Ateneo e da esperti esterni all'Ateneo di comprovata esperienza nelle relazioni internazionali, nei rapporti con la Comunità Europea, nell'industria, negli Enti Territoriali, ecc. Una sorta di *advisory board* dove alberghino indipendenza, visione, energie e esperienza.
- ✓ Riforme e semplificazione: una delega specifica che assisterà il percorso di revisione del nostro Statuto e dei nostri Regolamenti per renderli più funzionali al nostro operato nell'attuale contesto legislativo. Quindi, in stretta collaborazione con l'Amministrazione, a pre-istruire tutte le possibili occasioni di semplificazione del nostro assetto organizzativo e procedurale (de-burocratizzazione).
- ✓ Cultura e comunicazione: per coordinare le attività che faranno del nostro Ateneo un centro di condivisione di conoscenza e cultura con la società e le diverse forme di comunicazione dell'Ateneo¹⁰.
- ✓ Sistemi informativi: per coordinare l'azione e realizzare progetti di innovazione dei nostri sistemi informativi perché la digitalizzazione in Ateneo sia al passo coi tempi e semplifichi, rendendolo più efficiente, l'operato di studenti, docenti e dipendenti. In particolare occorrerà: i) progettare e realizzare i servizi IT di ateneo secondo nuovi principi e modalità di lavoro; ii) migliorare le nostre applicazioni amministrative e gestionali, nonché quelle a supporto della ricerca e della didattica.
- ✓ Delegato al programma Erasmus+: delega esercitata nella gestione della mobilità verso l'estero dei nostri studenti e più in generale per la programmazione delle azioni mirate a che si svolgano all'estero periodi di studio o ricerca (nel caso di studenti e dottorandi), di docenza (nel caso di professori) o di formazione (nel caso di personale tecnico e amministrativo).

Continueremo inoltre ad avere un *Energy Manager* e un *Mobility Manager*, integrati nella struttura del *Green Team* e vari referenti del Rettore, tra cui chi sarà chiamato a coordinare l'*Energy Centre*. Come descritto altrove, credo opportuno che il Rettore si faccia personalmente carico delle relazioni sindacali in questo frangente storico.

A fianco del Rettore opererà un Prorettore le cui caratteristiche ideali dovrebbero essere:

⁶ "I nuovi orizzonti della nostra ricerca: aprirsi alla ricerca interdisciplinare partendo da solide basi disciplinari" e "Il trasferimento tecnologico: una vocazione per il Politecnico".

⁷ "Un campus innovativo, sostenibile e attento alla qualità della vita".

⁸ "Quale valutazione? Promuovere il miglioramento continuo, non la competizione esasperata".

⁹ "Donne e uomini politecnici: un viaggio tra dati e inclinazioni sulla strada verso l'effettiva parità di genere".

¹⁰ Vedi anche "Cultura e comunicazione al Politecnico di Torino: invitiamo la società nei nostri spazi per condividere le nostre conoscenze e riflettere insieme".

- ✓ Avere l'esperienza e la reputazione che le/gli consentano di sostituire pienamente il Rettore nelle sue mansioni secondo necessità.
- ✓ Essere, oltre allo stesso Rettore, un valido punto di riferimento per studenti e dipendenti con i vertici dell'Ateneo, una persona con cui ci si confronti volentieri e senza timore reverenziale, nella consapevolezza di essere rispettati e considerati.

Non riterrei opportuno che il Prorettore eserciti in partenza alcuna delega specifica, essendo prima di tutto del Rettore eletto la responsabilità di avviare il corso del nuovo mandato rettorale. La scelta di Prorettore, Vice Rettori e Delegati deve essere fatta per competenza, con un'adeguata considerazione delle rappresentanze di genere e il coinvolgimento delle diverse aree culturali del Politecnico.

Gli Organi di Governo e le riforme

Nella prima parte del prossimo mandato rettorale sarà necessario rivedere lo Statuto e i Regolamenti per migliorare alcuni aspetti dei processi decisionali e organizzativi che appaiono oggi non ottimali, anche sulla base di un lavoro piuttosto corposo già pre-istruito nel Senato Accademico (per esempio, ruolo e composizione del Senato Accademico, *governance* della didattica e della ricerca, relazioni tra Dipartimenti e le nostre Scuola, ecc.).

Penso ci siano i tempi per una revisione ragionata che, prima delle prossime elezioni del Senato e dei Direttori di Dipartimento, ci porti a un largo consenso in Ateneo su un nuovo Statuto equilibrato e migliorativo. L'obiettivo ultimo è avere uno Statuto e un insieme di Regolamenti che, largamente condivisi, non debbano essere modificati in un prossimo futuro e offrano un punto di riferimento funzionale allo sviluppo dell'Ateneo. In questo processo il nuovo Rettore sarà un *primus inter pares*, la sua opinione varrà quanto quella degli altri Senatori. Non è certamente corretto né opportuno che la posizione di un candidato Rettore condizioni questo *iter*.

In generale penso che una Università forte e in buona salute finanziaria possa accedere alla possibilità di definire un proprio assetto di *governance* in deroga ai rigidi dettami della legge L240/10 secondo quanto stabilito dal comma 2 dell'articolo 1, che conferisce alle Università, purché in salute finanziaria, la possibilità di elaborare un proprio schema di *governance*, autorizzato e valutato *in itinere* dal Governo¹¹.

Qualunque sia l'assetto che il nostro Ateneo vorrà darsi per i suoi due Organi di Governo, auspico che vi sia una chiara divisione delle responsabilità, adeguati pesi e contrappesi e una equa rappresentanza delle aree culturali.

A puro titolo di esempio, il base al profilo degli equilibri di potere tra Consiglio di Amministrazione (CdA) e Senato Accademico (SA) del nostro precedente assetto statutario, il CdA aveva prevalentemente compiti di valutazione della sostenibilità economica e una assunzione di responsabilità specifica, mentre al Senato Accademico spettava un chiaro ruolo di indirizzo politico. Entrambi gli organi erano comunque per larga parte composti da membri eletti e c'era molta più distinzione e chiarezza dei rispettivi ruoli.

I Dipartimenti

I Dipartimenti attuali si caratterizzano per una missione culturale chiara che informa percorsi di ricerca fondamentale e applicata e, nella formazione, determinati corsi di studio. Essi hanno in maggioranza una struttura di tipo disciplinare, ossia che prevalentemente raccoglie alcune discipline nella loro interezza (assetto "verticale"), tranne che nell'area dell'Architettura, Pianificazione e Design (DAD, DIST) e dell'Ingegneria gestionale (DIGEP), dove la multidisciplinarietà presente è funzionale al buon esito della sua

¹¹ Il testo letteralmente recita: "In attuazione delle disposizioni di cui all'articolo 33 e al titolo V della parte II della Costituzione, ciascuna università opera ispirandosi a principi di autonomia e di responsabilità. Sulla base di accordi di programma con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, di seguito denominato «Ministero», le università che hanno conseguito la stabilità e sostenibilità del bilancio, nonché risultati di elevato livello nel campo della didattica e della ricerca, possono sperimentare propri modelli funzionali e organizzativi, ivi comprese modalità di composizione e costituzione degli organi di governo e forme sostenibili di organizzazione della didattica e della ricerca su base policentrica, diverse da quelle indicate nell'articolo 2. Il Ministero, con decreto di natura non regolamentare, definisce i criteri per l'ammissione alla sperimentazione e le modalità di verifica periodica dei risultati conseguiti".

missione (assetto “orizzontale”). Un Dipartimento, il DIST, ha anche natura interuniversitaria, offrendo l’interessante opportunità di dare corpo a collaborazioni tra gli Atenei¹².

Qualsiasi forma di progettazione strategica e programmazione che responsabilizzi maggiormente i Dipartimenti deve tenere conto di queste diversità e avere sufficiente flessibilità per consentire a tutti di operare al meglio. Indipendentemente dalla loro dimensione e dall’essere di tipo verticale o orizzontale, con le proprie competenze e i propri membri, i Dipartimenti sono funzionali a:

- 1) la ricerca, realizzata con progetti sia disciplinari al loro interno sia interdisciplinari condotti, per esempio, in laboratori interdipartimentali. In generale, non può essere fatta una buona ricerca interdisciplinare se chi coltiva una disciplina non ha costruito una solida competenza in anni e anni di ricerca disciplinare e di relazioni con la sua comunità scientifica ed, eventualmente, di ricerca in strutture laboratoriali. Quelle comunità e quelle strutture sono generalmente presenti nei Dipartimenti. Va comunque sottolineato che alcune iniziative interdisciplinari in taluni casi hanno portato al nascere di vere e proprie nuove discipline che hanno fatto progredire la scienza.
- 2) la didattica, per percorsi formativi da progettarsi in ambiti disciplinarmente trasversali (i Collegi), essendo comunque incardinati nei dipartimenti i Corsi di Studio (CdS) per dettato legislativo. Per fare una buona didattica occorre comunque che i docenti di una determinata materia si confrontino costantemente tra loro e facciano “vivere” ed evolvere quanto insegnano. Questo oggi avviene naturalmente nei Dipartimenti.

I Dipartimenti insomma interagiscono con le principali attività associate alla nostra missione e quindi possono tenerne conto nel progettare e proporre agli Organi di Governo un disegno per il proprio futuro, un loro piano strategico elaborato in relazione con quello dell’Ateneo.

Per questo ritengo che, nell’ottica della progressiva distribuzione delle responsabilità a cui fa riferimento il titolo stesso di questo documento, i Dipartimenti debbano diventare protagonisti nella programmazione del futuro delle loro compagini di docenti. In linea con le strategie di Ateneo, i Dipartimenti devono arrivare a proporre consapevolmente le proprie strategie di sviluppo e la programmazione del loro personale sulla base di regole prima condivise ampiamente in Consiglio di Dipartimento, quindi approvate dagli Organi di Governo. Queste saranno analizzate dagli Organi di Governo e approvate o emendate se non ritenute adeguate, ma sempre attraverso un dialogo condotto sulla base di chiare e conseguenti motivazioni.

In generale, a maggiore autonomia e responsabilità dei Dipartimenti, andrà commisurata un’adeguata valutazione dei risultati ottenuti, nell’ottica, a me molto cara, della valutazione *in itinere* e *ex post*⁹.

I Collegi e i Corsi di Studio

I Corsi di Studio (CdS) sono incardinati nei Dipartimenti, che hanno per Statuto la facoltà di proporre l’accensione. Viceversa la progettazione del Manifesto degli Studi avviene secondo il nostro Statuto nei Collegi, un’entità da noi concepita e non presente nel dettato della L240/10 (siamo in fondo orfani delle Facoltà) per garantire una maggiore partecipazione trasversale a questa fondamentale funzione.

Certamente in assenza dei Collegi la polverizzazione della didattica in decine e decine di CdS indipendenti e non raccordati non è auspicabile. La didattica non è facilmente “dipartimentalizzabile”, salvo forse nel caso dei Dipartimenti fortemente multi-disciplinari o in dipartimenti di dimensioni ben maggiori degli attuali, del tipo di quelli che avevamo definito “Scuole”, capaci di circoscrivere abbastanza compiutamente sia la ricerca sia la didattica in modo convincente. Ogni revisione statutaria deve riprendere in mano queste opzioni con mente libera.

Ciò premesso, penso che occorra comunque discutere se convenga o meno avere in alcuni contesti culturali Collegi più ampi. Le ragioni che la *team* di esperti della European University Association (EUA) ha portato a sostegno della loro tesi, nel loro rapporto di valutazione del 2015, sono motivate dalla possibilità di avere maggiori interscambi tra docenti di diverse discipline (da quando non esistono più le Facoltà abbiamo oggettivamente meno occasioni di confronto con colleghi di altri Dipartimenti) e di promuovere e realizzare

¹² “Le scienze dell’uomo e della società in una scuola politecnica italiana: una occasione e una necessità”.

iniziative didattiche interdisciplinari¹³. Questi principi mi paiono in teoria ragionevoli, ma vanno nel concreto declinati caso per caso.

Pur essendo di dimensioni relativamente ridotte, alcuni Collegi preparano studenti con una precisa qualificazione professionale (per esempio, i pianificatori territoriali, i designer, gli ingegneri gestionali), garantendo al contempo sia un buon livello di multi-disciplinarietà nella loro compagine di docenti sia, già attive, modalità di formazione interdisciplinare di grande interesse.

Il percorso formativo di Ingegneria Matematica prepara un professionista “verticale”, in grado di intervenire con le sue competenze in svariati contesti pratici. Un accorpamento del relativo Collegio con altri porterebbe necessariamente a una forzatura sul piano culturale.

In altri casi invece potrebbe essere più giustificabile dare vita a Collegi con orizzonti disciplinari più ampi rispetto agli attuali, ma il tutto deve essere eventualmente progettato con estrema cautela, senza forzature, magari mettendo in campo incentivi per superare transitori mai banali, a valle di un dibattito approfondito in Ateneo e soprattutto nelle sue aree (per esempio, area industriale, ICT, ingegneria in senso lato, scienze, architettura, ecc.).

Penso comunque che ai Collegi debba essere riconosciuta piena indipendenza nella formulazione, insieme ai singoli CdS, dei percorsi formativi al cui coordinamento presiedono. In occasione della riprogettazione dei percorsi formativi (di cui parlo altrove¹⁵) e della eventuale aggregazione di Collegi verso una maggiore multidisciplinarietà, potranno anche essere previsti specifici incentivi, inclusi eventualmente investimenti in capitale umano legati a esigenze specifiche in ambito formativo.

Come ho già scritto altrove⁷, penso anche che la scelta dei docenti per coprire gli insegnamenti debba essere fatta in pieno accordo tra i Collegi e i Dipartimenti, per garantire il miglior risultato in termini formativi. È impensabile responsabilizzare i Collegi e i CdS nella formulazione di percorsi formativi di qualità da un lato e non consentire loro di avere un ruolo nella individuazione di chi può coprire gli insegnamenti di quei percorsi con efficacia.

In assoluto occorrerà mettere in campo più flessibilità nelle regole relative alle coperture per evitare la tentazione di progettare i corsi di studio in funzione della necessità di collocazione di un determinato numero di ore di didattica di docenti, piuttosto che in base a un armonico progetto culturale e formativo. Aiuterà in questo senso la possibilità di conteggiare nel carico didattico dei docenti anche le ore erogate nei nostri Corsi di III livello.

L'internazionalizzazione

Il nostro Ateneo da sempre si è caratterizzato per una forte attività di internazionalizzazione. Dopo un periodo in cui, alla ricerca di una rapida affermazione in questo settore, sono stati privilegiati accordi che portassero a crescere indiscriminatamente il numero di studenti stranieri iscritti (un parametro di rilievo nei processi di valutazione nazionali e internazionali) il nostro Ateneo ha intrapreso una strada corretta di equiparazione degli studenti stranieri rispetto a quelli italiani. Si è richiesta ad esempio la certificazione della conoscenza della lingua inglese ai numerosi studenti stranieri che frequentano le classi in inglese. Si stanno anche da qualche anno realizzando test di ammissione alla laurea triennale, analoghi a quelli a cui sono sottoposti gli aspiranti studenti italiani, anche per gli studenti stranieri. Si pensi a riguardo alla recente campagna di test condotta in diverse sedi del Sud America, un'area di grande potenziale interesse per il nostro Paese per la simile matrice culturale di quei popoli e il comparabile modello formativo adottato.

D'altro canto nella nostra attività all'estero si sono individuati alcuni assi di azione portanti (es. TTPU a Tashkent, China Centre a Pechino) ma forse ancora un po' di strada deve essere compiuta per razionalizzare questi nostri interventi anche in ragione dell'indubbio impatto che hanno sul nostro personale docente. In quest'ottica propongo di preistruire accuratamente ogni potenziale nuova attività, attraverso “antenne territoriali” da un Vicerettore per l'Internazionalizzazione, costituite da nostri colleghi esperti di determinate aree geografiche (es. Cina, Uzbekistan, Russia, Sud Est asiatico, Australia, Giappone, Nord America, Sud

¹³ “Valorizzare la nostra prima missione: la didattica. Formare donne e uomini che operino con competenza professionale e responsabilità sociale in un mondo in rapido cambiamento”.

America, Africa) e coordinate da un Vicerettore per l'Internazionalizzazione, alla luce di due semplici linee guida:

- ✓ Ogni qual volta si dà corso a una nostra attività di internazionalizzazione all'estero lo si deve fare innanzitutto nell'interesse del nostro Paese.
- ✓ Occorre perseguire in queste azioni una buona massa critica, ossia assommare in esse quante più nostre missioni possibili: didattica; ricerca o consulenza; trasferimento tecnologico o cooperazione internazionale attraverso le aziende italiane o comunque quelle che con noi hanno stipulato accordi di partenariato; condivisione della nostra cultura e tradizione italiana (es. Made in Italy)

Sulla base di un buon lavoro di preistruzione l'Ateneo potrà, per un ottimale uso delle proprie risorse, avviare e condurre poche azioni di grande interesse, nel quale coinvolgere, per averne il supporto, anche le massime autorità nazionali (Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, Ministero dello Sviluppo Economico, Istituto Nazionale per il Commercio Estero).

La programmazione del personale

Una ipotesi a me cara su come potrebbero essere efficacemente distribuiti e utilizzati i POM alle strutture è frutto dei dettati dell'attuale legislazione e di pratiche già adottate in passato (per esempio, Commissione Risorse di Ateneo). In sintesi, mi sentirei di proporre il seguente modello di distribuzione delle risorse in programmazione:

- ✓ 20% delle risorse impiegato per acquisire personale docente da altri Atenei o dall'Estero. Questo è un dettato legislativo. Sarà molto complesso superare tale soglia per le forti e motivate ambizioni di carriera del personale docente interno e la necessità di nuovi arruolamenti. D'altra parte una politica di internazionalizzazione della ricerca che promuova, come preciso altrove¹⁴, l'intensificazione degli scambi con università straniere, potrebbe determinare il rientro in Italia dei nostri migliori studenti e dottorandi, una volta intrapresa una carriera accademica all'Estero. Tutto questo si aggiungerebbe all'opportunità di accogliere presso di noi docenti esterni in possesso di competenze assenti in sede. Sentiti i Dipartimenti, ritengo che sia il CdA a dover compiere scelte in questo ambito.
- ✓ 10% delle risorse a disposizione del Rettore e del CdA, destinato a iniziative di didattica e ricerca interdisciplinari non sostenibili con risorse dipartimentali, a eccezionali risultati nel campo della ricerca o alle criticità in ambito formativo (sofferenza didattica), non sanabili sulla sola base delle strategie dipartimentali.
- ✓ Quota parte (per esempio, 20%) delle risorse liberate da chi esce dal ruolo destinata al Dipartimento di riferimento. Questa è una misura necessaria per compensare la perdita di un docente attivo, soprattutto per i settori di modesta dimensione.
- ✓ La quota rimanente distribuita con criteri semplici, simili a quelli adottati in passato dalla ex Commissione Risorse di Ateneo (CRA), con pesi dell'ordine di grandezza orientativamente pari a:
 - ✓ Ricerca 20%: in base a criteri che tengano conto prevalentemente della produzione scientifica di qualità.
 - ✓ Didattica 20%: a mio avviso il parametro principale a cui fare riferimento è il numero di studenti serviti (già adottato un tempo dalla CRA con un fattore di modulazione in funzione della dimensione della classe) e, possibilmente, tenere conto della qualità ed efficacia dei percorsi formativi (ambito sul quale sono necessarie profonde riflessioni)⁴ e di misure che incentivino la multidisciplinarietà nei percorsi formativi laddove abbia senso.
 - ✓ Autofinanziamento 10%: in base ai finanziamenti ottenuti attraverso qualsivoglia canale (fondi a bando, finanziamenti di industrie o enti territoriali, ecc.). Non attuerei discriminazioni tra fondi (europei, nazionali, da industrie o enti territoriali), dal momento che la ricerca in generale è poco finanziata in Italia e che ogni forma di autofinanziamento ha evidenti aspetti positivi.

¹⁴ "I nuovi orizzonti della nostra ricerca: aprirsi alla ricerca interdisciplinare partendo da solide basi disciplinari".

Il punto rilevante è che tali criteri siano semplici, discussi, trasparenti e approvati con largo consenso in Ateneo, diano conto dell'attività svolta dai singoli individui e della qualità raggiunta, ovunque possibile. Le basi di dati necessarie per questi criteri devono essere rese pubbliche.

Per evitare inique disparità tra le varie aree culturali sarà importante normalizzare i dati di riferimento. Ovvero, per esempio, per l'area dell'Architettura normalizzare i dati di Ateneo con quelli delle altre università di tale area culturale, procedendo in analogia per l'Ingegneria o sue sotto-aree, le Scienze "dure" e le Scienze umane¹⁵. È ben noto, per esempio, che l'Architettura, a differenza di molte aree dell'Ingegneria, trae gran parte del proprio autofinanziamento da Enti Territoriali oggi in forte sofferenza economica.

Seguendo linee guida sottoposte agli Organi di Governo ed eventualmente approvate da questi, i Dipartimenti potranno progettare autonomamente, una proposta di propria programmazione pluriennale (per esempio, tre anni definiti puntualmente e tre orientativamente), aggiornata a cadenza annuale. Tali linee guida dovranno essere ampiamente condivise in Dipartimento, in linea con i criteri di conferimento dei punti organico e garantire uno sviluppo armonico delle competenze presenti.

L'ottica pluriennale della programmazione aiuterà a considerare più concorsi che appaghino le legittime aspettative di carriera di un maggior numero di colleghi, nonché a realizzare una programmazione più efficace anche in Dipartimenti relativamente piccoli e di carattere multi-disciplinare. La programmazione proposta dovrà comunque a valle essere valutata ed eventualmente confermata dal CdA sentito il Senato, o rivista laddove ritenuto opportuno con i Dipartimenti stessi.

In generale le modalità con cui si distribuiscono i POM dovranno trovare una corrispondenza anche nei criteri di valutazione nei bandi di concorso, i quali dovranno considerare il complesso delle attività fatte dai candidati (ricerca, formazione, organizzazione e gestione, terza missione) con maggiore attenzione alla qualità che alla quantità⁹.

Va infine ricordato che anche le posizioni relative al personale non-docente sono recentemente rientrate nel contingentamento dei POM e sostanzialmente sono assoggettate al turn over corrispondente. I temi connessi a questa componente fondamentale del personale di Ateneo sono trattate ampiamente in uno specifico documento¹⁶.

Il dibattito in Ateneo

A mio avviso la forma delle Conferenze di Ateneo per condurre proficue discussioni su temi di grande interesse comune è ora tanto necessaria quanto insufficiente, se tale sede viene considerata come unica opportunità istituzionale di confronto. Per un reale coinvolgimento del personale del Politecnico nelle fasi di preistruzione di ogni grande tema che riguardi lo sviluppo dell'Ateneo è necessario agire anche su altri due fronti.

Il Rettore deve periodicamente visitare i Dipartimenti o aggregazioni di essi per discutere delle politiche dell'Ateneo direttamente con le persone interessate in assemblee mirate. I verbali di queste riunioni devono essere resi disponibili a tutti.

Occorre altresì aprire un bacheca telematica di Ateneo, a cui sia possibile accedere per ottenere e fornire informazioni sui temi oggetto di dibattito, favorendo la partecipazione diretta all'elaborazione degli stessi. Le informazioni essenziali da esporre includono:

- ✓ i documenti di preistruzione della tematica da cui è partito il confronto
- ✓ la conoscenza puntuale di tutti gli interlocutori attivi
- ✓ la conoscenza di tutti gli interventi pregressi

È infatti necessario che ciascuno possa esprimere la propria opinione muovendo dai presupposti che altri interlocutori, esplicitamente identificati, hanno espresso lungo tutto il percorso temporale del confronto virtuale.

¹⁵ I dati per la normalizzazione dovrebbero essere facilmente ottenibili, in ragione delle regole sulla trasparenza, da altre Università italiane di riferimento sia per l'Architettura sia per l'Ingegneria.

¹⁶ "Valorizzazione del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario".

Penso che i tempi siano maturi perché l'Ateneo si doti di questo servizio in forma stabile e istituzionale (eventualmente introdotto in Regolamenti e Statuto), trasparente e ben regolamentato, senza che questo riduca od ostacoli le iniziative in corso che, di fatto, sembrano forse compensare tale assenza.

Una forma ulteriore di coinvolgimento potrebbe emergere attraverso l'estensione per competenza del numero dei docenti e non-docenti, estranei agli organi di governo, che afferiscono ai gruppi di preistruzione dei temi più importanti per l'Ateneo.