

Polievolution: un Politecnico inclusivo, competitivo e innovativo per affrontare insieme le sfide future

Premessa e inquadramento

Il programma Polievolution nasce dalle interlocuzioni avute con centinaia di colleghe e colleghi che, trasversalmente alle mansioni, alle culture e ai ruoli all'interno dell'Ateneo, hanno avuto il piacere di condividere le proprie esperienze e riflessioni per aiutarmi a costruire un contributo programmatico, anche attraverso la piattaforma del forum di discussione implementato da ottobre sul sito web polievolution.eu.

L'integrazione e l'armonizzazione di tutti questi stimoli ha richiesto alcuni mesi e si concretizza ora in questo programma elettorale, che ha l'obiettivo di coniugare visione, principi, obiettivi, mediati da ragionamento e pragmatismo, nell'ottica di costruire una piattaforma che costituisca la base di discussione, in vista della declinazione finale e di un'attuazione da parte degli Organi di Governo.

Il programma contiene non solo principi concettuali e visioni generaliste, ma principalmente proposte concrete. Questo approccio è dettato da un tema che mi è caro e che ho più volte richiamato negli incontri e nelle assemblee che hanno animato la campagna elettorale. Il periodo che ci aspetta nasconde criticità legate a varie contingenze note a tutti; solo lavorando insieme, in armonia e intensamente, a partire dal 18 marzo, saremo in grado di trasformarle in opportunità e in quel trampolino che ci permetterà di rilanciare tutta la nostra comunità nel poter competere, per tornare a essere la prima Università tecnica in Italia.

Il programma è stato volontariamente articolato in sette pilastri, sette temi che intrecciandosi tra di loro costituiscono il canovaccio sul quale far crescere idee evolutive sui processi di gestione e sviluppo, trasparenti e condivisi, in grado di esaltare quell'entusiasmo di squadra indispensabile a innescare processi di crescita.

I sette pilastri emergono ovviamente dalle riflessioni sulle tre missioni principali dell'Università: Didattica, Ricerca e Terza Missione.

*La visione della **DIDATTICA** di domani è imperniata innanzi tutto sulla rivoluzione del sistema di gestione, volto ad aumentare l'inclusività nei processi di organizzazione, valorizzazione e valutazione dell'impegno didattico. Il conseguimento di questo obiettivo sarà possibile solo tornando ad avere luoghi in cui la comunità possa confrontarsi sui temi della formazione in modo aperto e libero, in **consessi plurali, ampi e multiculturali**, anche ripensando la governance dell'Ateneo, in modo da garantire una maggiore **rappresentatività della Didattica** all'interno degli Organi di Governo. Questo ci abiliterà ad affrontare in modo consapevole e innovativo lo scenario di una Didattica in piena evoluzione, come contenuti e modalità di erogazione, al fine di porre al centro del progetto il **futuro lavorativo** dei nostri laureati e la loro preparazione tecnica, a partire dalle grandi sfide proposte da digitalizzazione, ambiente, sostenibilità nelle sue varie sfaccettature, e soprattutto l'introduzione del tema dell'**Intelligenza Artificiale** e dell'approccio sistemico al **reskilling**. L'evoluzione della Didattica potrà includere nuove prospettive nei percorsi di laurea magistrale anche grazie all'introduzione di*

tematiche connesse alle nostre attività di Ricerca, al fine di ampliare le conoscenze e le potenzialità dei nostri studenti e prepararli a ruoli di gestione dell'innovazione nel mondo del lavoro.

Di analoga importanza è il capitolo legato alla **RICERCA**, un mondo naturalmente articolato in un Ateneo "politecnico", quindi giustamente multiculturale e multi-obiettivo. La Ricerca è fondamentale, al pari della Didattica, per qualificare il nostro Ateneo nel panorama nazionale e internazionale. Volendo approcciare in modo proattivo le specificità di questa tipologia di attività, si è posto l'accento su quattro temi urgenti e necessari per affrontare le complessità del prossimo futuro. Occorre poter incrementare ulteriormente e rendere ancora più strutturate e inclusive all'interno dell'Ateneo tutte le **attività di supporto all'interazione con le realtà esterne** che governano i processi del finanziamento alla Ricerca, a livello regionale, nazionale ed europeo. In queste attività si ritiene inoltre centrale il ruolo di **coordinamento all'interno dell'Ateneo**, al fine di coinvolgere nelle progettualità il maggior numero di colleghe e colleghi possibile. Un peso fondamentale va attribuito alla **Ricerca multidisciplinare e interdisciplinare**, a complemento delle attività di Ricerca verticale svolta all'interno delle singole aree di competenza. Attività strategiche per il prossimo futuro saranno infine quelle da dedicare a sostegno del **Dottorato di Ricerca**, anche con considerazioni legate alla sostenibilità in termini di risorse e spazi e alle azioni per l'integrazione delle tematiche di Ricerca nella Didattica.

Il terzo tema affrontato è quello legato ai diversi aspetti della **TERZA MISSIONE**, argomento che vede, nelle articolazioni complesse di una comunità multidisciplinare come la nostra, l'opportunità di integrare l'importanza strategica delle attività in ambito di **trasferimento tecnologico** con l'indispensabile ruolo sociale e politico legato all'**informazione culturale** competente della Società e al **supporto al policy making**. In quest'ambito si sottolinea anche la necessità imprescindibile di vedere nuovamente le alte competenze del Personale del nostro Ateneo integrate e pervasive nelle commissioni e negli Organi di Governo del mondo aziendale e nelle strutture pubbliche, valorizzate **nell'interlocuzione stabile e duratura con l'anima politica esterna**, nell'organizzazione e nella gestione dei beni comuni, anche tramite la costituzione di convenzioni quadro. Tutto questo al fine di essere protagonisti nel supportare l'universo che ci circonda nella crescita sociale, coinvolgendo attività produttive nella condivisione dei saperi (startup, spinoff, valorizzazione del portafoglio brevettuale) e il sistema pubblico nella pianificazione, organizzazione, gestione dello sviluppo territoriale, locale, nazionale e internazionale.

Le tre missioni principali dell'Ateneo, nella visione che pervade da questo programma elettorale, sono poi state integrate da quattro tematiche fondamentali, indispensabili per lo sviluppo del nostro Politecnico.

Il primo aspetto è rivolto a consolidare le iniziative volte a migliorare la **QUALITÀ DELLA VITA** di tutta la popolazione politecnica. L'Ateneo ha fatto grandi passi avanti negli ultimi anni nella strutturazione di attività proattive per **gestire fragilità**, specificità e difficoltà nel coniugare vita lavorativa e non del proprio personale: promozione del welfare in tutte le sue articolazioni, supporto alla genitorialità, forme di ascolto, Poliwo, CUG, GReG, Consigliera di Fiducia, Osservatorio permanente della filiera accademica, ecc. Queste iniziative, che hanno recentemente iniziato a migliorare la percezione di chi si sentiva più in difficoltà, andranno monitorate, rafforzate e strutturate ulteriormente nei nostri processi decisionali e integrate in un campus sempre più poliedrico, con **attività aggregative** capaci di aumentare il senso di comunità che ci pervade, intensificando le opportunità e l'infrastrutturazione di **spazi culturali e sportivi**. Una migliore qualità della vita deriva anche dalla **valorizzazione** e dal **riconoscimento** del percorso professionale del **personale** che ogni giorno contribuisce al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Il secondo punto, che in parte è una logica conseguenza del primo, è legato al tema degli **SPAZI** e dello **SVILUPPO EDILIZIO**. L'esperienza del Masterplan ci ha dimostrato che è possibile **progettare e**

realizzare spazi a misura di studenti e personale. Quest'esperienza deve continuare e ampliarsi. Lanciati i grandi progetti di crescita di aree strategiche della nostra Università come l'asse del Po, le aree comprese tra corso Duca degli Abruzzi e via Boggio, le aree votate al trasferimento tecnologico di Corso Marche e Mirafiori, nuove sfide ci attendono. Non sarà solo un problema di risorse, comunque non secondario e da affrontare attraverso l'acquisizione di ulteriori finanziamenti, ma anche di strategie relative a: l'attuazione del piano di **decarbonizzazione**; l'ampliamento, nelle aree a disposizione dell'Ateneo, degli **spazi dipartimentali** a partire da quelle aree che ancora non hanno goduto di ampliamenti nello sviluppo passato; la gestione dei prossimi, indispensabili interventi edilizi relativi agli **spazi dedicati alla Didattica**; l'approccio alla **casa del welfare** e alla creazione di **aree sportive e culturali**. Queste sono alcune delle domande per le quali vengono avanzate proposte, essendo cruciali per il futuro dell'Ateneo e necessitando di una efficace **riqualificazione del costruito** e del ritorno al pieno possesso di quelle aree dei nostri campus centrali che, in questo momento, non sono nella nostra diretta disponibilità.

Il terzo aspetto, necessario nell'articolazione delle tematiche abilitanti, è il tema del **POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO** e dell'**INTERNAZIONALIZZAZIONE**. In questa dimensione si sviluppa oggi la parte più visibile della vetrina del nostro Ateneo. In passato, il Politecnico è stato antesignano, costruendo un'immagine che per anni è stata riferimento per il mondo universitario italiano. Per innumerevoli ragioni, nel tempo sono state sperimentate diverse modalità di sviluppo, articolando il tema con un maggiore grado di complessità. L'evidente calo demografico degli ultimi decenni nel nostro Paese, congiunto a una situazione internazionale in chiara crisi di stabilità e in continuo mutamento, stimola un approccio al problema che, arricchito dalle esperienze passate, sappia **rilanciare le attività** per il futuro. Sarà inoltre centrale la **selezione** e il coinvolgimento di una **popolazione studentesca** di altri Paesi interessata a inserirsi nel nostro tessuto socioeconomico e che possa eventualmente supportare, nel loro percorso lavorativo, l'interazione dell'Ateneo con le comunità locali di origine. Le politiche di internazionalizzazione dovranno ovviamente riguardare anche la **collaborazione** con le imprese straniere e la capacità di intessere rapporti di collaborazione scientifica e culturale **con realtà di elevato profilo mondiale** e in grado di **interloquire** ad alto livello con **organismi politici e amministrativi** Europei e nazionali. Queste interazioni sono fondamentali per costruire insieme la crescita non solo dell'Ateneo, ma anche dell'ecosistema produttivo e sociale che ci circonda.

L'ultima casella, non per importanza, ma vista come ecosistema abilitante capace di contenere e attuare efficacemente tutte le proposte precedentemente riassunte, è legata al modello di **GOVERNANCE DELL'ATENEO**. Una parte significativa delle idee concettualmente espresse finora richiede alcuni passaggi dal punto di vista del sistema decisionale ed esecutivo di Ateneo. L'introduzione nella governance di soggetti capaci di rappresentare, con competenza e capacità di visione, le esigenze dello sviluppo omogeneo della Didattica di Ateneo così come la creazione di consessi allargati e rappresentativi per la discussione delle tematiche inerenti la Didattica, richiederanno una revisione delle nostre carte costituzionali per poter essere attuate, necessitando dunque di tempi e livelli di condivisione molto importanti. Altre attività, finalizzate alla concretizzazione di un modello che ci renda più flessibili e proattivi nell'affrontare i mutamenti e le innovazioni, potranno essere pianificate in maniera più agile. Si dovranno prevedere modalità di gestione che vedano una **maggior centralità** del **Senato Accademico** nella discussione delle politiche di Ateneo e sarà più efficace una **squadra di governo** snella e gestita **con verticali di competenza** specifica tra Vicerettori e Delegati.

Queste linee generali sono sviluppate nel seguito, con proposte specifiche e realistiche che potremo attuare assieme, nel caso in cui dovessi essere eletto, passando a una fase di discussione e attuazione puntuale e trasparente.

Didattica e nuovi orizzonti formativi

La Didattica rappresenta, per definizione, la prima missione dell'Università, definendo nella capacità di trasferire conoscenze l'elemento strategico capace di garantire un futuro agli studenti, ponendo al centro il tema della futura professionalità dei formandi vista come trampolino per garantire loro una brillante carriera lavorativa.

Per troppi anni l'Ateneo ha vissuto in modo complesso e conflittuale il dualismo tra Didattica e Ricerca. L'approccio che la legge 240 del 2010 ha introdotto nel sistema universitario, implementando meccanismi come l'ASN, i GEV, la dinamica dei progetti per i dipartimenti di eccellenza, ha forzatamente spinto il sistema a rivolgere molta attenzione all'ambito della Ricerca, con particolare riferimento alla competitività delle ricadute. Purtroppo, però, la stessa legge non ci ha restituito un meccanismo analogo per quanto riguarda la prima missione dell'Università, la Didattica, che è sembrata essere meno centrale nello sviluppo delle carriere dei docenti. Gli stessi meccanismi concorsuali, variegati nell'applicazione delle nuove normative e non uniformi in tutta Italia, non sempre sono stati in grado di evidenziare appieno l'importanza della prima missione.

Il nostro Ateneo, nella propria identità politecnica, risente in modo particolarmente importante di queste situazioni, registrando al proprio interno differenze importanti tra i corsi di laurea in termini di numero di studenti, rapporto studenti/docenti e metodologie di insegnamento che spesso non sono sintetizzabili in una semplice valutazione algoritmica al fine di misurarne l'impatto.

Da queste osservazioni nasce la radice del progetto *Polievolution* per la Didattica, che vede nella completa ristrutturazione dell'impianto di governance della prima missione la possibilità di riportare i processi di implementazione e valorizzazione delle strategie a un sistema maggiormente condiviso. In quest'ottica, emergono in modo importante due esigenze primarie: la necessità di vedere nuovamente la **Didattica** pienamente rappresentata **negli Organi di Governo** da figure dedicate esclusivamente alla gestione della stessa e l'importanza di ripristinare **consessi ampi e multidisciplinari** capaci di far convergere idee provenienti da ambiti culturali differenti in progetti condivisi. Questi ruoli, precedentemente esercitati da presidi e consigli di facoltà, hanno progressivamente perso di incisività nella nuova gestione degli Organi di Governo articolata nel post L240/2010, per via della frammentazione dei collegi e della composizione del Senato Accademico. La necessità di ricostruire condizioni più simili alle precedenti sembra oggi assolutamente urgente e indispensabile per poter ripensare alle future sfide in modo maggiormente collegiale, riducendo la conflittualità tra anime diverse dell'Ateneo.

L'approccio alle nuove sfide è oggi essenziale per costruire le basi per il Politecnico del futuro, attraverso un approccio sistemico a realtà che fino a oggi non erano presenti o non erano viste come centrali nello sviluppo di un Ateneo. Della prima famiglia fa di certo parte **l'approccio alla nuova realtà** che deriva dall'applicazione **del Machine Learning** e dell'**Intelligenza Artificiale**. Questa rivoluzione, che sta travolgendo tutto il mondo in tutte le discipline, ha rapidamente assunto un'importanza epocale nella gestione dei processi formativi. Il Politecnico ha il dovere di affrontare

questo momento storico in modo propositivo e proattivo, potendo contare su solide basi scientifico-culturali e personale docente capace di innovare il proprio modo di fare Didattica. Nei prossimi anni sarà determinante poter costruire insieme modalità di erogazione della Didattica capaci di introdurre e includere questo fondamentale strumento in tutte le verticali culturali proprie del nostro Ateneo, per fornire ai nostri studenti tutte le competenze che saranno per loro indispensabili al fine di essere in grado di approcciare il nuovo mondo del lavoro. Con la stessa prospettiva, bisognerà continuare quanto implementato negli ultimi anni relativamente ai **corsi di Dottorato e di Master di specializzazione**, in un clima di confronto e collaborazione strutturata con gli enti pubblici e il mondo industriale.

Il secondo tema che certamente sarà centrale e fondamentale nei processi formativi del prossimo futuro è quello del **reskilling**. Oggi in Italia oltre 20 milioni di persone, attive e in forza al sistema produttivo, hanno carenze di conoscenza in ambiti ormai fondamentali, come a esempio la digitalizzazione, l'Intelligenza Artificiale o le tematiche connesse alla transizione energetica-ambientale. La necessità che un Ateneo come il nostro si doti di strumenti che ci rendano capaci di essere efficaci e propositivi su questo mercato è ormai essenziale e non può più essere rimandata.

L'insieme di tutte le proposte elaborate va visto nell'ottica della crescita di tutte le nostre componenti, personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e bibliotecario, allo scopo di fornire ai nostri studenti un servizio sempre più articolato e capace di prepararli in modo adeguato al mondo lavorativo. In tal senso, resta fondamentale trovare **risorse aggiuntive e metodologie didattiche** capaci di creare interesse, rivolgendo la nostra offerta, oltre che alla popolazione in grado di completare gli studi tradizionali, anche a **chi si perde all'inizio del percorso** con proposte alternative. Didattica innovativa, supporti strutturati all'apprendimento e tecnologie per l'insegnamento da remoto richiedono in tal senso un'integrazione sempre più intensa, a partire dalle esperienze fatte nel recente passato. Il futuro della Didattica risiede nella flessibilità, nella capacità di cogliere le necessità del mercato a partire da quelle territoriali e nell'innovazione continua di programmi e metodologie. Ed è a questo che *Polievolution* punta per la crescita futura del nostro Ateneo!

Ricerca, interdisciplinarietà e crescita

La Ricerca è uno dei principali motori per la crescita della reputazione e dell'impatto delle Università. Nell'ultimo decennio il nostro Ateneo ha intensificato le azioni per sviluppare la capacità di aggregare conoscenze tematiche e interdisciplinari, creando piattaforme di competenza sempre più ampie. A titolo d'esempio, sono stati sviluppati internamente all'Ateneo i centri interdipartimentali e i laboratori tematici finanziati dai progetti dei dipartimenti d'eccellenza, mentre esternamente all'Ateneo sono state sviluppate le piattaforme tecnologiche delle partnership pubblico-private, i competence center e i grandi accordi quadro per l'innovazione. In parallelo, l'Ateneo ha sviluppato competenze sempre crescenti dal punto di vista gestionale-amministrativo nel supporto alle attività di ricerca, all'integrazione con le comunità internazionali e all'interlocuzione con gli enti finanziatori, che sono già un patrimonio consolidato e una base significativa per la nostra comunità.

L'integrazione tra le Università, i centri di ricerca e i tessuti produttivi è oggi facilitata, anche nel nostro Paese, dalla promozione di progettualità comuni, che si poggino sulla crescita di giovani generazioni di ricercatori, spesso coinvolti in percorsi di Dottorato di Ricerca, capaci di interpretare in modo attivo il ruolo di innovatori dei processi produttivi.

È oggi evidente che, laddove si è stati capaci di interpretare in modo proattivo la **costruzione di grandi infrastrutture di ricerca**, la distanza tra il nostro Ateneo e le principali istituzioni estere non è più così marcata come nel recente passato e sta permettendo ai nostri ricercatori di competere alla pari in molti ambiti scientifici e tecnologici. Inoltre, negli ultimi anni, la particolare situazione post pandemica italiana e la presenza delle risorse legate al PNRR hanno facilitato il livellamento verso l'alto della **qualità della Ricerca** del nostro Ateneo, che si trova oggi in condizioni ottimali per competere sul panorama internazionale in moltissimi ambiti di ricerca.

Questa situazione, tuttavia, è destinata nei prossimi periodi a scontrarsi con una congiuntura che molto probabilmente volge verso orizzonti meno rosei e più complessi, con l'avvicinarsi della contemporanea chiusura della progettualità PNRR, della programmazione Horizon Europe e delle risorse regionali correlate. In questo ambito risulta quindi fondamentale continuare a incrementare la capacità dell'Ateneo nell'**integrare competenze** e nel **costruire iniziative** di supporto capaci di creare condizioni sistemiche che estendano le sperimentazioni fatte nel passato a **consessi sempre più ampi** tra i nostri ricercatori. In tale ottica, bisognerà inoltre rafforzare il **sostegno ai Dottorati di Ricerca**, che dovrebbero essere maggiormente sfruttati anche nel dialogo con le imprese e gli enti pubblici come base di collaborazioni per la crescita futura.

L'esperienza acquisita nei **rapporti con le Istituzioni Europee** ha evidenziato come sia indispensabile una **presenza sempre più concreta** e importante del nostro Ateneo in prossimità degli ambiti decisionali. La frequentazione stabile di Commissione Europea, Officers, associazioni di categoria e/o commissioni tematiche nazionali e internazionali (europee in primis), è diventata ormai un'azione imprescindibile, che non può più essere concentrata sull'azione di tipo individuale. Le attività di integrazione di competenze e promozione delle stesse devono assumere un carattere sempre più

sistemico e capace di coinvolgere l'intera comunità accademica. In molti ambiti, il nostro Ateneo, grazie all'impegno costante e quotidiano di colleghe e colleghi, è in grado di fornire contributi di primissimo livello, che possono e devono essere valorizzati e inseriti nelle linee di ricerca nazionali e internazionali per mezzo di un'azione mirata e sistematica.

L'integrazione della Ricerca trova internamente all'Ateneo un corrispettivo nell'esperienza dei **centri interdipartimentali**, la cui storia ha dimostrato grande capacità nella messa a terra di ricerche e progettualità comuni. La presenza dei centri ha permesso una crescita importante e inclusiva, evidenziata sia dalle piattaforme a base più strumentale che da quelle maggiormente incentrate sulle conoscenze immateriali. In quest'ottica, le attività dei centri sono complessivamente da consolidare e supportare, sia nella direzione della continuità per le attività già in campo che nella direzione dinamica della riflessione legata a visioni future ed evolutive delle attività di nuova prospettiva. Nella stessa direzione e seguendo gli stessi principi, l'aggregazione, tematica o interdisciplinare, della Ricerca di Ateneo sarà ulteriormente incentivata anche nelle diverse forme di **finanziamento di base alla ricerca**, che saranno messe a disposizione dei ricercatori che mettano a fattor comune le proprie conoscenze e competenze.

Una ulteriore attività su cui concentrare gli sforzi dell'Ateneo nei prossimi anni dovrà necessariamente passare per la capacità di integrare e fondere, in modo sempre più sostanziale, le **attività di ricerca e innovazione** con quelle di **formazione**. È già stato sottolineato che tematiche cruciali, come l'integrazione delle potenzialità dell'Intelligenza Artificiale all'interno dei corsi di laurea, saranno un elemento essenziale nell'evoluzione del nostro sistema formativo. Parimenti, nello sviluppo di percorsi di laurea magistrale competitivi con le alternative a livello europeo e mondiale, è fondamentale essere capaci di costruire contenuti robusti, che ricalchino lo stato dell'arte della ricerca e lo traducano in percorsi formativi adatti alle esigenze future e alle modalità erogative peculiari dei diversi ambiti disciplinari. In tale ottica, atelier, corsi di progetto avanzato, sistemi di formazione tradizionale, richiedono un grado di **approfondimento** e di **specializzazione** sempre in evoluzione. Queste evoluzioni dovranno servire a **creare accordi con centri di ricerca e Università di fama internazionale**, dagli Stati Uniti al Giappone, dalla Cina all'Australia e agli altri paesi Europei, con cui confrontarsi e costruire assieme nuove opportunità di sviluppo.

Trasferimento dei saperi e valorizzazione del patrimonio culturale

Negli ultimi anni, le Università sono state chiamate a incrementare in modo importante le proprie iniziative di interazione con il mondo esterno, e dunque le attività dedicate alla Terza Missione, nell'esercizio di trasferimento scientifico, tecnologico e culturale delle conoscenze e dei saperi verso la società civile, gli enti pubblici e privati, il tessuto imprenditoriale e il mondo industriale.

In tale ambito, il nostro Ateneo ha progettato e realizzato numerose iniziative, ottenendo, per alcune di esse, importanti riconoscimenti. A titolo di esempio non si può non ricordare la valorizzazione delle attività di Terza Missione durante l'accreditamento del Politecnico, risultato che ci ha permesso di primeggiare tra gli Atenei italiani. Il risultato complessivo raggiunto grazie a iniziative specifiche come l'Incubatore di imprese, il Festival della Tecnologia, il Masterplan e il Green Team, va a sommarsi a quanto svolge quotidianamente un numero sempre crescente di colleghe e colleghi impegnati in attività divulgative e di trasferimento tecnologico, con ricadute altrettanto importanti sull'ecosistema produttivo italiano e sulla società. Grazie all'impegno del personale docente, ricercatore, tecnico, amministrativo e bibliotecario, negli anni il nostro Ateneo è riuscito a conquistare un'elevatissima riconoscibilità territoriale nel trasferimento delle conoscenze e dei saperi, oltre a rinforzare la sua capacità di trasferimento tecnologico, che potrebbe essere sfruttata ancora meglio nel futuro.

Il consolidamento dei traguardi raggiunti finora richiederà nei prossimi anni ulteriore impegno da parte di tutti, al fine di confermare e soprattutto di ampliare l'impatto del nostro Ateneo negli ambiti d'azione della Terza Missione, a partire dall'**estensione dell'area di influenza**, con un orizzonte che possa, in **prospettiva**, diventare **internazionale**.

Sarà indispensabile valorizzare le attività di Terza Missione che **tutte le aree dell'Ateneo** svolgono con passione e grandi risultati, includendo fra le altre, la **generazione e valorizzazione della conoscenza** tecnica, storica, artistica, economica attraverso l'organizzazione di conferenze, eventi pubblici, mostre, ecc.; la **missione culturale e sociale** delle aree dell'Architettura, mediante la **produzione, cura** e apertura inclusiva alla collettività di **beni pubblici** che aumentino il benessere della società, supportando la valorizzazione del patrimonio culturale, degli archivi e delle collezioni; la **partecipazione dell'Ateneo in organismi di indirizzo** a supporto di autorità e policy maker, per un confronto aperto e per la creazione di protocolli, reti e network al fine di promuovere e supportare l'instaurarsi di effetti positivi sui territori; il **confronto con le imprese** e la condivisione di obiettivi e risultati, anche tramite lo strumento degli accordi quadro, per continuare a contribuire all'innovazione del mondo produttivo e dare la possibilità ai nostri studenti di approcciare il loro futuro lavorativo durante il percorso formativo; il **trasferimento tecnologico, di soluzioni innovative e la formazione permanente** come forme di scambio e sviluppo reciproco tra l'Università e gli stakeholders, in relazione al territorio e ai contesti sociali di riferimento, per continuare a costruire una società della conoscenza.

Il mondo di oggi e l'evoluzione della comunicazione cui abbiamo assistito negli scorsi anni ci impone un nuovo dovere nei confronti della società: è diventato ineludibile **portare i nostri saperi** tecnici nelle **discussioni di tematiche critiche e di prospettiva**, confutando e disquisendo con rispetto e determinazione le opinioni ascientifiche, al fine di aiutare il Paese a liberarsi da paure che spingono a battaglie di retroguardia o che rallentano il progresso, come sta avvenendo in merito al cambiamento climatico, all'Intelligenza Artificiale, all'energia nucleare e alla ricerca scientifico-tecnologica in generale.

Infine, relativamente allo sviluppo di idee innovative, per rimanere al passo con le altre Università italiane e internazionali, sarà strategico **modificare l'approccio** del nostro Ateneo **alla brevettualità e al relativo sfruttamento** in condivisione con gli attori dei settori applicativi. In tal senso sarà necessario analizzare le potenzialità, nella filiera del trasferimento tecnologico, degli strumenti per ottimizzare l'efficienza degli investimenti nel supporto ai docenti, in termini di personale, competenze e strumenti, nella predisposizione dei brevetti, nell'avvio di start-up e spin-off, nella definizione della concretizzazione dello sfruttamento industriale delle soluzioni innovative sviluppate dalla popolazione politecnica.

Qualità della vita, inclusività e carriera

Parallelamente ai punti di attenzione relativi alle tre missioni principali delle Università, non si può prescindere dal prestare attenzione a mettere in atto azioni atte a rinforzare quell'insieme di relazioni, attività, strutture e opportunità che ci fanno sentire, a tutti gli effetti, una comunità.

Le dinamiche degli ambienti lavorativi negli ultimi anni hanno subito evoluzioni importanti, volte a mettere finalmente al centro del sistema le persone e i loro bisogni, identificando nella serenità un parametro fondamentale per arrivare ad avere un ambiente lavorativo attivo e collaborativo. Pur risentendo in modo ancora sensibile degli strascichi della pandemia che ci ha colpito, il nostro Ateneo, pur rimanendo focalizzato su efficienza e risultati, deve porre sempre **più attenzione** alla **qualità della vita** della popolazione studentesca, docente, ricercatrice, tecnica, amministrativa e bibliotecaria. In tale direzione, molte attività sono già state intraprese, ma risulta indispensabile implementare ulteriori azioni e soluzioni che rendano più sano ed equilibrato l'ambiente di lavoro in cui viviamo la nostra giornata lavorativa, offrendo condizioni che rendano possibile contemperare legittime aspirazioni e opportunità, con una qualità della vita equa e sostenibile.

Negli ultimi anni nella nostra comunità è sicuramente aumentata l'attenzione nei confronti della lotta alle disuguaglianze a qualsiasi livello. Si sono affrontati situazioni e problemi emersi grazie a quelle strutture (Comitato Paritetico, CUG, progetti legati alla promozione della parità di genere/STEM, Osservatorio permanente della filiera accademica, Consigliera di Fiducia, ecc.) che, partendo da ascolto, analisi e comprensione degli stessi, hanno via via interagito con il governo dell'Ateneo per proporre e implementare soluzioni. Inoltre, al fine di garantire a tutti opportunità di crescita e gratificazione, sono stati messi a punto meccanismi per la distribuzione delle risorse e delle incentivazioni che garantiscano a tutto il personale trasparenza nei principi e nell'applicazione.

Partendo da quanto sviluppato finora, il progetto *Polievolution* intende mettere in atto ulteriori misure che possano contribuire al **benessere della comunità politecnica**, rafforzandone il **senso di appartenenza** e aumentando la **consapevolezza di partecipazione** alle diverse attività per poter concorrere alla crescita dell'Ateneo.

Motore di qualsiasi operazione sarà la **trasparenza**, perché ritengo che in una comunità come la nostra sia fondamentale la **condivisione di obiettivi e strategie** e del ruolo di tutte le attività che si svolgono quotidianamente. Solo in questo modo ognuno di noi potrà avere ben chiaro il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e dei risultati che dovremo consolidare nei prossimi anni, affrontando le prossime sfide con lo **spirito di squadra** di un grande gruppo unito e coeso.

È importante continuare a **rafforzare l'inclusività** del nostro Ateneo, garantendo le pratiche di comunicazione e incentivazione nei confronti della Diversity e offrendo opportunità a tutte le componenti della nostra comunità, senza distinzione per genere, nazionalità, ruolo, competenze, attitudini, ecc.. Saranno ulteriormente implementate le politiche di inclusione, anche attraverso nuove proposte di attività di confronto e condivisione, valorizzandole nel modo più opportuno al fine di

contribuire costruttivamente alla crescita della comunità politecnica. Saranno incentivate **iniziative di aggregazione e conoscenza reciproca** (eventi culturali, sportivi, sociali) per facilitare e promuovere l'integrazione di studenti e personale di culture differenti e, allo stesso tempo, per creare momenti di condivisione per la comunità docente, ricercatrice, tecnica, amministrativa e bibliotecaria, al fine di consolidare i rapporti umani alla base della nostra comunità. Sarà confermato e reso stabile nel tempo, anche grazie alla disponibilità di finanziamenti esterni, il **programma del welfare** per il **personale tecnico, amministrativo e bibliotecario**, cercando altresì di promuovere, nello stesso spirito, **misure di sostegno** anche per la **componente precaria del comparto della ricerca**, con particolare riferimento ai ricercatori a tempo determinato di tipo A.

Infine, il benessere di chi anima il nostro Ateneo è strettamente legato ai **percorsi di crescita**, formativa o professionale: alle studentesse e agli studenti, alle dottorande e ai dottorandi, alle persone neoassunte nelle aree della ricerca e dell'amministrazione, al personale docente, ricercatore, tecnico, amministrativo e bibliotecario coinvolto nella crescita professionale, bisogna garantire in maniera equa le **opportunità di realizzazione**. Affinché ciò si possa concretizzare, sarà necessario rafforzare gli strumenti di monitoraggio permanente delle dinamiche di immatricolazione, di sviluppo dei percorsi di studio, dell'evoluzione settoriale del personale, al fine di identificare per tempo eventuali criticità e individuare ambiti e nuove possibilità per i futuri sviluppi.

Relativamente agli ambiti professionali del **personale tecnico, amministrativo e bibliotecario** sarà fondamentale dare seguito alla complessa attività di **riorganizzazione**, portando ad attuazione il piano di **progressioni verticali** pianificate nell'ultimo triennio e utilizzare le risorse disponibili del fondo per il trattamento accessorio per promuovere una gestione trasparente e inclusiva delle **progressioni orizzontali**.

Per quanto riguarda il personale docente sarà opportuna una riflessione del **Senato Accademico** allo scopo di analizzare e proporre un **nuovo sistema distributivo delle risorse per le carriere**, capace di superare il dualismo Ricerca/Didattica. Sarà istituita una commissione di Senato Accademico al fine di proporre alla discussione collegiale modalità distributive che sappiano coniugare tutte le esigenze dell'Ateneo, a partire dal **riequilibrio del rapporto studenti/docenti** e ricomprendendo le attività di Ricerca, di Terza Missione e di servizio, indispensabili al corretto funzionamento del nostro sistema, anche tenendo conto delle specificità culturali, scientifiche e didattiche delle singole aree.

La situazione attuale impone poi un'attenzione particolare al **piano di reclutamento dei ricercatori a tempo determinato di tipo B** (o alle nuove figure di ricercatore di tipo T.T.), linfa futura indispensabile per l'Ateneo. Considerato l'attuale numero dei ricercatori a tempo determinato di tipo A in servizio, il tema del reclutamento sarà strategico nei prossimi anni avendo, al momento, risorse insufficienti per implementare un numero comparabile di posizioni da ricercatore a tempo determinato di tipo B (o T.T.), nel prossimo triennio. La capacità del nostro Ateneo di trovare risorse aggiuntive nei prossimi anni e di raggiungere risultati sempre migliori negli ambiti delle missioni principali sarà indispensabile per affrontare con maggiore incisività il piano di reclutamento.

Spazi e sviluppo edilizio

Nell'ultimo decennio, a valle di un intenso ridimensionamento imposto dall'applicazione della L240/2010 che, in prima istanza, prevedeva una riduzione dell'organico delle Università, è fortunatamente tornato a crescere l'investimento in risorse umane. Le risorse del PNRR hanno poi contribuito a incrementare in modo significativo il numero dei dottorandi, dei ricercatori a tempo determinato di tipo A e del personale tecnico e amministrativo a tempo determinato. In parallelo, la popolazione studentesca del Politecnico è continuativamente cresciuta arrivando oggi a contare oltre 38.000 studenti, con un conseguente aumento delle esigenze di spazi necessari per l'erogazione della Didattica. L'insieme di questi eventi, comunque positivi, ha messo in evidenza una sempre maggior necessità di aree, adeguate in termini di qualità e quantità, che coinvolgono tutte le anime dell'Ateneo.

L'esperienza del Masterplan, che l'Ateneo ha intrapreso ormai da diversi anni, ha messo in evidenza la necessità di ampliare e riprogettare spazi importanti, ideati con una concezione moderna e funzionale alle missioni dell'Ateneo. Parallelamente ai bisogni legati alla necessità di nuove aule tradizionali, di spazi dedicati all'erogazione della Didattica laboratoriale e innovativa, di campus dedicati al trasferimento tecnologico e alle attività di Terza Missione in generale, si è iniziato a ragionare anche in merito a strutture dedicate al benessere della vita lavorativa e alla riqualificazione degli edifici già esistenti.

Oggi molti interventi sono pianificati e nel corso dei prossimi anni sarà necessario essere estremamente efficaci nei **piani d'attuazione** degli stessi: si pensi all'**asse del Po** e alle aree di **corso Marche e Mirafiori**, per citarne alcuni. Gli investimenti legati al Learning Center sono stati lanciati e saranno fondamentali per lo sviluppo del Politecnico nei prossimi anni e oltre il 2030. A complemento di ciò, il nuovo Rettore dovrà trovare le risorse per proseguire con **l'espansione degli spazi** da dedicare alle **attività didattiche**, l'ampliamento dell'**area sud**, la **casa del welfare** e altre iniziative in fase di elaborazione.

La situazione congiunturale e contingente rende le attività in essere indifferibili e urgenti anche a fronte di una situazione economico-finanziaria del Paese potenzialmente in affanno, come è quella che probabilmente ci apprestiamo a vivere nel post PNRR.

Nei prossimi anni sarà indispensabile **consolidare** concretamente **l'esperienza del Masterplan**, promuovendone un'evoluzione in una forma sempre più matura di interpretazione spaziale delle strategie di sviluppo dell'Ateneo, non solo interessata alle nuove costruzioni, ma anche alla **riqualificazione e attualizzazione dell'esistente**. L'attuazione del **piano di decarbonizzazione** dei nostri edifici è un altro asse portante del piano edilizio che non può più attendere e per il quale sarà necessario trovare immediate risorse. Rendere gli ambienti lavorativi già esistenti, oltre che accoglienti e funzionali, anche capaci di contrastare efficacemente i cambiamenti climatici è un obiettivo che l'Ateneo si è dato e che va confermato fattivamente nel prossimo periodo. **Efficacia e certezza nei tempi delle risposte** concrete alle esigenze di riqualificazione del costruito saranno

fondamentali, ponendo particolare attenzione a quelle aree che nel campus sono, oggi, ai limiti della disponibilità dell'Ateneo. Tutto ciò sarà più facilmente realizzabile anche grazie alla **collaborazione** stretta **tra personale docente e personale tecnico** nelle fasi di definizione e realizzazione di progetti edilizi in grado di soddisfare le richieste specifiche.

A complemento di quanto finora riportato, non si potrà assolutamente trascurare la necessità di dare risposte concrete alle esigenze di **espansione delle realtà dipartimentali**, a partire da quelle che al momento presentano livelli superiori di sofferenza. Sebbene lavoriamo e viviamo in un complesso che, in ogni luogo, è mediamente sovraffollato, le espansioni del passato hanno prodotto sofferenze differenziate, che richiedono un riequilibrio misurato anche in esigenze occupazionali di natura diversa (uffici, open space, laboratori sperimentali, laboratori digitali, ecc.).

Le misure descritte richiederanno concretezza, efficacia e, purtroppo, tempi di realizzazione medio-lunghi, che mal si coniugano con le impellenti necessità di realizzazione e finalizzazione delle ricerche promosse dal PNRR. Per tale motivo, nell'interregno sarà necessario approcciare **soluzioni tampone**, che consentano di sopperire, almeno in parte, alle difficoltà logistiche attuali; le scelte in questa direzione andranno fatte considerando che alcune di queste possano essere poi spazi validi anche per il futuro. In quest'ottica, non si può assolutamente trascurare l'opera di rivalorizzazione delle principali sedi decentrate, che spesso supportano anche economicamente l'Ateneo. Questi spazi potranno fornire nell'immediato risposte a sostegno delle attività in corso o già in programma, soprattutto in ambiti capaci di valorizzare il trasferimento tecnologico e la formazione vocazionale locale, restituendo quindi al territorio che ci ospita le nostre conoscenze e i nostri saperi per lo sviluppo della società.

Posizionamento dell'Ateneo e internazionalizzazione

Lo sviluppo futuro del nostro Ateneo ha ovviamente come primi obiettivi la formazione della popolazione studentesca, la realizzazione e il benessere del personale docente, ricercatore, tecnico, amministrativo e bibliotecario, ma non può prescindere da quella che è la sua reputazione, che deve essere considerata il frutto del lavoro di ognuno di noi.

Attualmente, a livello mondiale, la reputazione di un Ateneo è strettamente legata alla qualità della Didattica e della Ricerca, all'entità ed efficacia del trasferimento tecnologico, alla capacità di vedere riconosciuta la propria ricerca come riferimento internazionale, alla percezione del mondo del lavoro, all'internazionalizzazione della popolazione studentesca e docente. Inoltre, contribuiscono alla reputazione di un Ateneo anche la riconoscibilità nel dialogo con le Istituzioni europee e il ruolo che si assume nello scenario nazionale, nel quale, avvalendosi delle competenze scientifico-tecnologiche e amministrativo-gestionali di alto profilo del proprio personale, bisogna essere attori di riferimento nelle discussioni degli indirizzi di governo del sistema universitario italiano.

Ai fini dell'implementazione delle azioni atte a migliorare la reputazione del nostro Ateneo, per esempio negli aspetti legati all'internazionalizzazione della Ricerca e della Didattica, bisogna tenere a mente che i risultati delle diverse classifiche mondiali sono attualmente strumenti usati dagli studenti per la scelta dell'università da frequentare, ragione per cui bisogna continuare a lavorare per incrementare la valorizzazione dei risultati del nostro Politecnico.

Nei prossimi anni diventerà quindi strategico per il nostro Ateneo riuscire a **massimizzare** le azioni nell'ambito dell'**internazionalizzazione**, in termini di attività didattiche e di formazione, di collaborazioni di ricerca e istituzione di accordi con Università internazionali, di iniziative di Terza Missione con ricadute a livello extra-nazionale, al fine di creare un ambiente accademico aperto, diversificato e interconnesso.

La gestione della politica di internazionalizzazione interseca, ovviamente, le strategie di sviluppo delle tre missioni principali delle Università e, per questo, è un compito molto complesso, che nel passato ha subito numerosi, se non eccessivi, frastagliamenti, che ne hanno reso vani i risultati. Per tale motivo, nei prossimi anni tutte le azioni volte al miglioramento della reputazione del Politecnico e legate alle politiche di Internazionalizzazione saranno gestite e coordinate da **un'unica figura**, il/la Vicerettore/Vicerettrice all'internazionalizzazione, in modo da creare programmi di Didattica, Ricerca e Terza Missione coerenti e sinergici tra loro, evitando di rendere dispersivi, in termini di energie e risorse, le attività di collaborazioni e gli accordi.

Con l'intento di migliorare la reputazione del nostro Ateneo, bisognerà prima di tutto **selezionare i bacini di interesse** da coinvolgere nelle attività di internazionalizzazione, definendo programmi di scambio e programmi congiunti in ambito didattico, doppi titoli con Università europee, americane, australiane, ecc., al fine di farci conoscere dai loro studenti e attrarli nei percorsi di laurea magistrale, dottorato, master di specializzazione, in cui le nostre competenze eccellono. Sarà verosimilmente necessario differenziare in partenza queste aree geografiche per le quali è prioritario l'interesse dei

nostri studenti, in un'ottica di esperienza all'estero, dai paesi che invece presentano un interesse prioritario a incentivare la popolazione studentesca locale a venire a studiare nel nostro Ateneo. In questo secondo caso è ormai imprescindibile una riflessione in merito alla selezione delle aree di interesse anche in funzione del grado di preparazione e determinazione della popolazione studentesca, tornando a proporre in loco, anche grazie ad accordi con atenei locali, attività di orientamento e test in presenza per garantire maggiori possibilità di successo.

Allo stesso modo, dovrà essere intensificata l'azione propositiva nella **collaborazione e cooperazione**, anche nell'ambito di programmi finanziati, **con centri di ricerca e Università internazionali** che concorrano a migliorare sempre più la qualità della nostra ricerca, per continuare a contribuire all'innovazione in tutti i campi che coinvolgono i ricercatori del Politecnico, sfruttando anche le nostre realtà interdisciplinari. I rapporti internazionali potranno anche essere ampliati e rafforzati tramite la partecipazione a reti di istituti accademici e la collaborazione con organizzazioni globali per scambi culturali, progetti di ricerca e iniziative accademiche.

Sarà indispensabile ampliare l'offerta formativa nei **percorsi di laurea magistrale in inglese**, promuovere dei **percorsi con competenze trasversali** e focalizzati su **argomenti innovativi e di frontiera**, implementando parallelamente le attività di supporto in termini di servizi di accoglienza, supporto linguistico, assistenza psicologica, legale e programmi di orientamento, creando anche occasioni di integrazione e confronto, per completare il processo di arricchimento e di vera internazionalizzazione. In tal senso, anche considerando le problematiche di progressivo depauperamento del patrimonio tecnico del tessuto industriale e pubblico italiano, sarà necessario implementare attività di integrazione che promuovano il nostro Paese nella comunità studentesca internazionale, rendendolo implicitamente interessante anche per il futuro sviluppo delle carriere lavorative.

Allo stesso tempo, offrire **programmi di scambio** con istituzioni riconosciute a livello internazionale fornirà a studentesse, studenti, ricercatrici, ricercatori, docenti, tecnici, amministrativi e bibliotecari, ulteriori opportunità di crescita, nuovi stimoli e ispirazioni, incoraggiando la diversità culturale e linguistica, con ricadute positive su tutte le attività del nostro Ateneo.

Infine, una politica di internazionalizzazione deve tener conto anche delle Istituzioni che popolano e governano, a diversi livelli, i rapporti con gli altri Paesi. Per questa ragione bisognerà impegnarsi nel **rafforzare i contatti con Ministeri, Regione e Istituzioni pubbliche e private territoriali** al fine di poter contribuire a definire protocolli e programmi di finanziamento, nella prospettiva di accrescere le opportunità di collaborazioni internazionali. Con lo stesso obiettivo, sarà infine necessario **valorizzare l'insediamento del Politecnico a Bruxelles**, utile per farsi conoscere dai membri della Commissione Europea, essere supportati nella valorizzazione dei risultati del nostro Ateneo e nella partecipazione ai programmi di finanziamento, collaborando con loro al fine di promuovere le nostre capacità e competenze.

Governance di Ateneo e modelli di gestione

Un tema fondamentale per il corretto funzionamento dell'Ateneo è quello del modello di gestione: solo un'istituzione snella e funzionale può aiutare a lavorare in un ambiente accogliente e ispirato. È un elemento essenziale per poterci sentire una comunità!

Negli ultimi vent'anni, l'Università italiana è stata teatro di numerose variazioni di assetto, legate a varie interpretazioni dei ruoli e delle responsabilità dei due organi di Governo nell'era post L240/2010. Al fine di gestire al meglio la macchina politica e organizzativa del nostro Ateneo, sono state sperimentate diverse soluzioni. Variazioni di Statuto e Regolamento Generale di Ateneo si sono susseguite per modificare i modelli di gestione, nell'ottica di un progressivo efficientamento adattato alle condizioni suggerite dalla legge. Nella stessa direzione, sono state sperimentate soluzioni via via differenti per la gestione dei corpi intermedi, essenziali al funzionamento dell'apparato, per i quali sono stati proposti ruoli e compiti che nel tempo hanno subito evoluzioni.

A oltre dieci anni di distanza dall'applicazione della riforma, è giunto il momento di proporre agli Organi di Ateneo una serie di riflessioni in merito ai modelli sperimentati finora, per arrivare a una nuova sintesi che possa garantire il consolidamento del sistema laddove si è dimostrato efficace e condiviso e riconfigurarli invece nelle aree di criticità.

Nello specifico, in prima battuta, è auspicabile una riorganizzazione delle mansioni tra Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, che, per ragioni differenti, hanno visto, nell'epoca post riforma, un progressivo sbilanciamento delle attività nella direzione del Consiglio di Amministrazione.

Il **Senato Accademico**, che nel nostro ordinamento è un organo di composizione ampia e realmente rappresentativa di tutte le anime e le peculiarità dell'Ateneo, deve riacquistare la propria **centralità** nella definizione di tutte le **decisioni strategiche**, dalla Didattica alla Ricerca fino alla Terza Missione e alle strategie relative allo sviluppo dell'organico di tutto il personale. La conformazione dell'Organo consente di razionalizzare il lavoro e la numerosità dei senatori permette la strutturazione in commissioni istruttorie permanenti, capaci di approfondire le singole tematiche, semplificando la discussione plenaria e la votazione finale. Un sistema così articolato avrebbe l'obiettivo di condividere in trasparenza i processi decisionali, favorendo le discussioni e definendo nelle singole decisioni, prese democraticamente a maggioranza, conformazioni variabili rappresentative delle dinamiche di Ateneo. Al fine di offrire in Senato il massimo della trasversalità, già garantita dal punto di vista degli ambiti culturali dalla presenza dei rappresentanti dipartimentali e dal punto di vista dei ruoli dalla presenza di personale tecnico, amministrativo, bibliotecario, docente e di tutte le categorie di studenti e personale precario della ricerca, si ritiene necessario valutare l'integrazione con colleghe e colleghi che siano rappresentativi dell'ambito didattico, come già definito nel capitolo della Didattica.

Nella ristrutturazione del processo gestionale verrebbero consolidati e affidati al **Consiglio di Amministrazione** i compiti di **concretizzazione degli indirizzi strategici**, esplicitandoli anche sulla base della sostenibilità economica e strutturale, oltre all'indifferibile ruolo di **verifica e valutazione degli impatti sulle risorse**. Anche in questo caso, la composizione dell'Organo, agile e composto da

personale interno e da competenze del mondo esterno, risulterebbe particolarmente efficace nell'attuazione dei compiti.

Dal punto di vista dei corpi intermedi, ribadendo la necessità di ristrutturare il sistema della gestione della Didattica così come descritto in precedenza, appare ormai evidente la necessità di una ricostituzione formale del **Collegio dei Direttori**, luogo fondamentale di condivisione di problemi di natura gestionale/amministrativa tra la squadra di Governo e chi si occupa della gestione dei dipartimenti. L'assenza di questo organo ha nel tempo indebolito l'integrazione e la **gestione sistemica dell'Ateneo**, favorendo la pratica del problem solving locale a discapito di una gestione organica e condivisa delle problematiche strutturali.

Un secondo capitolo relativo alle tematiche di Governance è forzatamente connesso con la costruzione della **squadra operativa del Rettore**. Nell'ottica di promuovere un Politecnico efficace nell'attuazione delle policy, efficiente nella gestione del sistema e delle interazioni con le istituzioni esterne e trasparente nelle dinamiche decisionali, pare indispensabile la strutturazione di una squadra di Vicerettrici/Vicerettori snella, con deleghe precise e non sovrapposte. Lo schema a cui far riferimento è quello di un team di **5 persone con deleghe a Didattica, Ricerca e Trasferimento Tecnologico, Qualità e Welfare, Edilizia e Logistica e Internazionalizzazione**, dalle quali possano poi dipendere Delegati con funzioni specifiche relative a tematiche nevralgiche. Alcune figure potranno anche riferire direttamente a Rettore e ProRettrice/Rettore, come, per esempio, le persone delegate ai rapporti con i Ministeri, individuati come nevralgici nel prossimo periodo storico.

La **struttura** e i **processi decisionali e gestionali** dovranno essere **chiari e trasparenti** all'interno dell'Ateneo e nelle relazioni con il mondo esterno.

A handwritten signature in blue ink, featuring a large, stylized initial 'P' followed by a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.