

Un luogo non è mai solo 'quel' luogo: quel luogo siamo un po' anche noi. In qualche modo, senza saperlo, ce lo portavamo dentro e un giorno, per caso, ci siamo arrivati.

(Antonio Tabucchi)

PERSONE E LUOGHI IN UNA UNIVERSITA' DI IMPATTO

Un ringraziamento sincero a tutti gli ospiti intervenuti e in particolare al ministro dell'Università e della Ricerca che ci onora con la sua presenza. Un ringraziamento speciale a tutto il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo. Mi sento orgoglioso e fiero di portare il saluto non solo personale ma di tutti gli uomini e le donne che lavorano per il Politecnico di Torino instancabilmente e con passione e che consentono all'Ateneo di primeggiare in Italia e in Europa.

Il principale obiettivo dell'anno, l'adozione di un nuovo modello organizzativo in linea con le indicazioni politiche dell'Ateneo e più rispondente alle esigenze attuali, è stato raggiunto nei tempi previsti e ne stiamo adesso testando l'efficacia. Attuare un cambiamento non è facile, la prima difficoltà da affrontare è superare i timori insiti in ogni mutamento e essere aperti al dialogo, alla condivisione, al confronto dialettico, perché tutta la Comunità viva questa fase come una grande opportunità, collettiva ma anche personale, affrontandola con quel giusto entusiasmo e consapevolezza che possano mitigare ogni preoccupazione o disorientamento.

I primi risultati sono promettenti, con particolare riguardo ai processi e ai settori che hanno avuto sostanziali cambiamenti: la ricerca e il trasferimento tecnologico, integrate in un'unica struttura, l'avvocatura di ateneo, il riassetto dell'area edilizia comprensivo della progettazione strategica (Masterplan) e della individuazione di advisory tra gli stessi docenti dell'Ateneo, la creazione di una struttura che si occupi di sostenibilità e che porti avanti l'ambizioso piano di decarbonizzazione, lo sviluppo dei processi di controllo di gestione, la didattica e l'internazionalizzazione, la nuova struttura che gestisce le persone insieme allo sviluppo e alla programmazione, etc. Stiamo lavorando per sviluppare una migliore relazione dell'amministrazione con i dipartimenti, attivando reti professionali superando l'incomprensibile e nociva dicotomia tra amministrazione centrale e dipartimentale, con l'obiettivo di far sentire ogni collega parte di un'unica amministrazione che armonicamente opera per il bene dell'Ateneo. In questa prospettiva mi piace ricordare la creazione di un gruppo di lavoro integrato che dovrà gestire, in modo unitario, i progetti del PNNR.

In una organizzazione contano le persone, bisogna investire su di esse, ascoltarle, dare loro fiducia, cercare di individuare il giusto percorso e la più idonea collocazione. Ho cercato in questo primo anno di ascoltarle per comprenderne le esigenze; ho potuto così apprezzare la ricchezza di valori e competenze, la volontà di mettersi in gioco e il grande senso di appartenenza che è da sempre uno dei valori aggiunti di chi lavora in questo Ateneo. Continuo in questo ascolto mentre la struttura amministrativa del Politecnico adesso ha un volto riconoscibile, ha un'autorevolezza diversa, più propositiva, più forte, più prospettica che si completerà nel momento in cui aggiorneremo l'attuale assetto dipartimentale.

Questa nuova consapevolezza sviluppa un maggior benessere personale e determina una ripercussione positiva sull'organizzazione, poiché rimette la persona al centro delle situazioni che vive, facendola sentire capace di scegliere e orientare le proprie decisioni. In ambito professionale è prezioso sperimentare questo percorso, non solo perché apre a

scenari diversi nell'organizzazione (con una positiva ricaduta sulle relazioni professionali) ma anche perché, introducendo nel gruppo di lavoro elementi di novità che danno vita ad azioni operative e organizzative inedite, genera nuove idee, nuove soluzioni a vecchi problemi, nuovi approcci.

Le relazioni sono costruite dalle persone intorno ad idee, visioni e anche luoghi. Relazioni e luoghi sono connessi da un nuovo modo di stare al mondo, da una naturale propensione alla cooperazione, aumentata dalla tecnologia, che sta cambiando le cose intorno a noi. In questo processo la tecnologia stessa sta mutando. Ed è per questo che l'innovazione è sempre sociale, perché mutano le regole, nascono parole e significati, cambiano i comportamenti, le decisioni e le prospettive.

A volte capita di dire ai miei colleghi che tutti possono avere una chance anche quando tutto sembra più nero, tutto sembra non avere senso. Esiste sempre un'alternativa per tutti, l'ascolto è un processo continuo che consente anche di mitigare scelte organizzative che non soddisfano o anche a rimediare ad errori. C'è sempre una possibilità di crescita. Abbiamo adottato un metodo innovativo il "*Job posting*"¹ per assegnare oltre 200 nuove posizioni organizzative e quasi la metà sono state affidate a persone che per la prima volta ricoprono ruoli di responsabilità. Andremo avanti in questo percorso e ci aiuterà il reclutamento straordinario del personale tecnico amministrativo e bibliotecario già in corso dove puntiamo, come ricordava il rettore, ad incrementare l'organico stabile di almeno 100 unità oltre alla possibilità per tanti colleghi di progredire nelle categorie valorizzando anche il personale tecnico. E' importante però che il fondo accessorio del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario possa essere aumentato anche in relazione all'incremento delle assunzioni derivanti sia dal piano straordinario che dal turn-over ordinario così come avvenuto in altri comparti della Pubblica Amministrazione.

Il potere dell'economia delle relazioni, è visibile nei nuovi "luoghi" che grazie ad una innovazione aperta e cooperativa, generano o ri-generano nuovi percorsi di sviluppo locale e di occupazione: una nuova offerta che trasforma gli spazi in luoghi e dove le relazioni acquisiscono un primato che la Pubblica Amministrazione e in particolare il Politecnico di Torino, che si propone di fare policy "evolute", non può far altro che riconoscere e accompagnare. Si pensi all'attenzione che l'Ateneo dimostra per garantire l'attuale "Programma di Welfare e servizi alla comunità" a sostegno del personale frutto anche di corrette relazioni sindacali e di scelte lungimiranti e innovative.

Il ripensamento dei luoghi nei quali si svolge la vita della comunità accademica e studentesca ha subito una netta accelerazione a seguito dell'emergenza Covid, con le sfide rappresentate dalla didattica a distanza, dallo smart working e dal fenomeno della rivoluzione digitale.

In questo quadro si misura la qualità dei processi anche organizzativi che tende a produrre impatto (piuttosto che output). Lo spazio pubblico diventa così la palestra per sperimentare nuove istituzioni dove la felicità è nel percorso, e non alla fine di esso.

Domani signor ministro ci rincontreremo nella mia veste di vicepresidente vicario del Codau. Cercheremo di illustrare quello che siamo, quello che facciamo come associazione, il modo in cui il sistema universitario nel suo complesso va avanti pur nelle incertezze derivanti da norme non sempre di facile applicazione. Ricordo che ancora persistono i vincoli di spesa

¹ <https://appmynet.it/job-posting-interno/> tra le tante definizioni

per beni e servizi, introdotti con la legge di bilancio 2020 che non appaiono compatibili con la funzionalità degli atenei, chiamati a sostenere con ricerca e innovazione la difficile congiuntura economica e in dipendenza dagli stanziamenti straordinari previsti e collegati al PNNR. Nel frattempo è stata mitigata la rigidità connessa al fabbisogno finanziario anche delle università nell'ultima legge di bilancio prevedendo l'avverarsi di una condizione pregiudiziale di carattere "sistemico" riferita al periodo 2022-2025. Inoltre è importante che ci siano regole e tempistiche coerenti per le attività di rendicontazione connesse al PNNR ai fine del riconoscimento agli Atenei delle risorse economiche previste.

Un ateneo di impatto deve concretizzare le strategie in luoghi dove le persone possano proficuamente collaborare per perseguire gli obiettivi strategici. In questo quadro, come anticipato dal Rettore, si è intrapreso un percorso di crescita e sviluppo edilizio, imponente e sfidante, che, sempre più, assume anche il ruolo di una vera occasione di rigenerazione urbana e sociale; si segnalano due dei cinque progetti che hanno di recente ottenuto il cofinanziamento del Ministero nell'ambito del Fondo per l'edilizia universitaria ai sensi del D.M. 10 dicembre 2021, n. 1274: la Digital Revolution House ed il Learning Center.

La Digital Revolution House costituirà un nuovo centro per la ricerca e la didattica innovativa per il quale il MUR erogherà un finanziamento per un importo di oltre 16 milioni di euro destinato a finanziarne il 50% della realizzazione. Al suo interno saranno ospitate, oltre a spazi per eventi, sale ristoro, sale incontri, la casa dei Team Studenteschi, l'Area per i master e l'Alta formazione.

Il secondo intervento è quello della realizzazione del Learning Center, frutto anche dell'accordo tra Politecnico di Torino e la Fondazione Giovanni e Annamaria Cottino. Esso sarà il luogo dove creare percorsi formativi altamente innovativi per studenti, manager, organizzazioni private e istituzioni e per la cui realizzazione il MUR erogherà un finanziamento per un importo di quasi 7 milioni di euro destinato a finanziarne il 50% della realizzazione. Tale edificio sarà edificato in uno spazio dalla forte valenza simbolica dove sorgerà una vera e propria piazza, luogo di condivisione e vita per gli studenti, da integrare con gli spazi presenti nell'edificio tra i quali sala conferenze, spazio espositivo, caffetteria, uffici.

In questo quadro emerge come la densità imprenditoriale e la possibilità che questa possa essere comunicata e condivisa porta ad una ridefinizione continua dell'università e dei suoi spazi in funzione dei cambiamenti sociali ma anche dei metodi e degli strumenti per la ricerca, la didattica e delle attività strumentali e di gestione a supporto delle stesse, progettando interventi di espansione e trasformazione degli edifici e delle sedi del Politecnico anche oltre il perimetro tradizionale del campus, inglobando edifici o perfino interi pezzi di città, traducendosi in processi di rigenerazione urbana ad una scala più ampia.

Questo aspetto di scambio a doppio binario tra università e città si pone come un esempio nell'ambito del progetto di sviluppo strategico degli spazi di un Ateneo di impatto qual è il Politecnico di Torino che aspira a candidarsi come vero e proprio campus urbano, secondo una definizione che rende l'idea di una università intesa come prodotto della relazione con la città in cui è inserita e quindi di "Un'università della città invece che nella città".

Pensiamo, ad esempio, all'intervento di progettazione del Campus delle Architetture, attraverso la Riquilificazione dei Padiglioni 3A e 3B (e in futuro anche del Padiglione 1) del Complesso storico di Torino Esposizioni, candidato nell'ambito della linea e) del predetto

bando Ministeriale che ci auguriamo di vedere finanziato dal Ministero per un importo di oltre 14 milioni di euro.

Ci si propone anche di riaggregare nel Campus del Valentino gli spazi relativi alla didattica dei corsi di laurea in Architettura, Pianificazione e Design, che contano una popolazione studentesca di circa 3.500 presenze giornaliere, in un Campus nel quale le aule, gli spazi collettivi rappresenteranno un unico sistema di luoghi in cui si insegna, si studia, ci si incontra, si fa cultura. Le modalità didattiche previste e che hanno ispirato il progetto si gioveranno di spazi flessibili nella dimensione e nell'allestimento con aule modulari, comunicanti e interconnesse. Il tutto situato nell'ambito del parco urbano del Valentino ed in correlazione con l'insediamento nel grande Padiglione 2 della nuova Biblioteca Civica, che sarà realizzata dalla Città di Torino con fondi del PNRR.

Con il suo progetto di sviluppo edilizio il Politecnico di Torino si prefigge, pertanto, l'obiettivo di porsi quale veicolo di economia urbana per i processi di trasformazione della città di Torino, attraverso l'acquisizione di aree e la trasformazione di interi quartieri, a dimostrazione del fatto che il Politecnico non è solo un contenitore che ospita studenti e attività ma una traccia fisica della capacità di Torino di superare la crisi della produzione industriale di massa e di ritrovare una vocazione culturale attraverso la restituzione alla città di quegli edifici con una funzione nuova e moderna.

Particolarmente rappresentativi di questa finalità sono gli interventi relativi al Manufacturing Technology Competence Center (MTCC) - che sorgerà nell'ex area industriale di Mirafiori - ed alla Piattaforma Aerospazio che sarà ubicata in Corso Marche nei luoghi in cui storicamente erano sviluppate le aziende del settore aerospaziale - e che ospiteranno attività di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico nei predetti settori dell'Automotive ed Aerospazio e che saranno finanziati anche con fondi regionali, della Camera di Commercio e del Ministero delle Imprese e del Made in Italy (ex MISE).

Come conciliare nello spazio urbano il senso del luogo e la libertà del non luogo? È possibile ripensare l'insieme della città e il dettaglio degli spazi di un Ateneo di impatto? L'illusione creata da Le Corbusier² di una vita incentrata sulla casa e sull'unità di abitazione collettiva ha prodotto le "stecche" delle nostre periferie, rapidamente disertate dai negozi e dai servizi che avrebbero dovuto renderle vivibili. In esse è stata trascurata la necessità della relazione sociale e del contatto con l'esterno.

La città ideale guarda al locale, perché è nel locale che le relazioni sociali sono reali/concrete/tangibili nella loro bellezza, diversità e complessità, senza tuttavia dover necessariamente rinunciare alla libertà a cui siamo abituati quando attraversiamo i non-luoghi o chattiamo e navighiamo in rete. Se è vero che le persone hanno bisogno di luoghi, la dimensione sociale degli stessi è una risposta nuova e innovativa che va esattamente in questa direzione: addomesticare i luoghi, renderli familiari fare in modo che in quei luoghi le persone possano riuscire a ristabilire le relazioni. La nuova sfida è generare valore relazionale, rafforzare il legame, non prescindendo dal corpo, ma integrandolo in forme collaborative nuove, inedite, creative. Su questo si gioca la nostra scommessa di persone che s'impegnano perché altre persone lavorino bene.

E' questo il Politecnico di Torino.

² Le Corbusier, *Verso un'Architettura*, Longanesi, Milano, 1979, p. 166