



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

## Il Rettore

Signora Ministro,  
Signor Presidente della Regione Lombardia,  
Signor Sindaco, Autorità Civili, Militari e Religiose,  
Care Rettrici e cari Rettori,  
Carissimi Docenti,  
Personale Tecnico Amministrativo,  
Studentesse e Studenti,  
Signore e Signori tutti,

È una grande emozione avervi qui, al Politecnico di Milano, per l'inaugurazione dell'anno accademico 2022/23, 160 anni di storia. Un'emozione che non nascondo, la stessa che ho provato nel 2017 quando ho messo piede, per la prima volta, su questo palco nelle vesti di rettore. Da allora, ho vissuto sei anni ricchi di gioie e di soddisfazioni per i risultati raggiunti, ma anche di preoccupazioni e di ansie per i momenti drammatici vissuti insieme. E che insieme abbiamo superato.

Tutti voi, indistintamente, siete stati un supporto e un aiuto per il Politecnico di Milano, per le nostre studentesse e per i nostri studenti, per le nostre ricercatrici e per i nostri ricercatori... per me. Grazie di cuore per quanto fatto per un'istituzione che è (e che rimarrà) sempre al servizio della ricerca, della formazione e della conoscenza per Milano, per la Regione Lombardia, per il Paese e per l'Europa.

Grazie per esserci stati vicini, come lo siete oggi, con la voglia di guardare avanti, con ottimismo, nonostante le complessità e le fragilità che caratterizzano i nostri tempi. Sensazioni di cui, ahimè, non siamo riusciti a liberarci. Ancora viviamo in uno stato di grande incertezza. Incertezza nel breve termine:



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

sull'esito del conflitto in Europa e sulle condizioni energetiche del prossimo inverno. Ma anche incertezza nel medio termine: sugli assetti di una nuova globalizzazione e sulle conseguenze di un'evoluzione tecnologia dirompente, che ancora non abbiamo ben capito dove ci condurrà.

Eppure nel 2017, quando è iniziato questo rettorato, ci sembrava di essere in equilibrio: cittadini del mondo, cullati da un benessere diffuso, distratti da un'alta qualità della vita, rassicurati da una tecnologia che sembrava correre senza limiti.

### **Poi l'equilibrio si è rotto.**

Se solo guardiamo all'Europa e agli ultimi sei anni... abbiamo vissuto la Brexit, la pandemia, il complesso piano vaccinale e una ripresa troppo violenta per essere controllata. E poi la crisi energetica e delle materie prime, le catastrofi naturali e i disastri del clima (dalle alluvioni in Germania ai roghi della Francia al crollo del ghiacciaio sulle Dolomiti). E ancora la guerra in Ucraina.

### **L'equilibrio si è rotto perché era "instabile".**

I ricercatori che si occupano di dinamica dei sistemi conoscono bene la definizione di equilibrio instabile: "un sistema si dice in equilibrio instabile quando, scostandolo di poco dalla sua posizione, tende inesorabilmente ad allontanarsi, a divergere, a oscillare tra posizioni estreme".

Il nostro era decisamente un equilibrio instabile, dovuto a limiti superati senza governarne le conseguenze. Ed è proprio in questa definizione che i concetti di equilibrio e di limite diventano profondamente legati l'uno all'altro.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

Limite, del cui significato l'ingegneria, l'architettura e il design sono perfettamente consapevoli. Basti pensare al limite nella resistenza di un materiale... Al limite tra reale e virtuale dettato da algoritmi e da dispositivi di intelligenza artificiale... Al limite tracciato dalla matita dell'architetto e del designer nell'ideare opere attente all'equilibrio e all'armonia degli spazi ...

**Ed è proprio al limite che deve stare l'università: alla frontiera.**

È nostro compito spingerci verso i limiti del sapere, puntando alla qualità, allo sviluppo, alla conoscenza e al benessere della società. È nostro compito superare quei limiti, ma con la capacità di valutare le conseguenze che ne derivano e la stabilità del nuovo equilibrio che andremo a disegnare.

Perché ci sono limiti che devono rimanere invalicabili: il pensiero va alla repressione di tanti giovani che in Iran sono scesi in strada a difesa dei propri diritti o ai limiti sovrani di uno stato democratico, violati nel cuore dell'Europa.

**Affrontare il limite significa quindi trovare una condizione di equilibrio, non facile, tra audacia e consapevolezza, tra libertà e rispetto, tra futuro e tradizione.**

Al Politecnico di Milano, negli ultimi anni, abbiamo vissuto momenti difficili e preso decisioni complesse, cercando di ristabilire, il prima possibile, un punto di equilibrio all'interno della nostra comunità, a partire dalla formazione, che rimane la nostra prima responsabilità.

Alle limitazioni imposte dal virus abbiamo risposto con rapidità, prima nel portare la didattica a distanza, poi nell'affrontare una riflessione attenta sul significato dell'università in chiave post pandemica, cercando un equilibrio tra il significato della presenza e il valore aggiunto del digitale. Un equilibrio che, se



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

ben progettato, ci permetterà di attrarre i migliori talenti e di essere competitivi nel confronto con atenei internazionali, in un panorama sempre più affollato da nuovi attori della formazione terziaria.

Ed è proprio per questo che, negli ultimi sei anni abbiamo aumentato il numero di studenti di dottorato del 75% e avviato 7 nuovi corsi di laurea, di cui 4 inter ateneo; abbiamo aumentato del 55% i progetti vinti in Europa, per un valore di 190 ml€, e attratto 34 ERC; abbiamo incrementato i brevetti di circa l'80%, le startup di PoliHub, da 16 a 120, e i Joint Research Center con le imprese, da 6 a 67...

Alt! Potrei inondarvi di numeri. Tempestarvi di dati. Probabilmente me lo perdonereste: quella di elencare i propri meriti è la naturale tentazione di chi chiude un ciclo. Ma fermiamoci un momento... prendiamo un attimo di respiro.

È vero, il Politecnico di Milano ha superato molti limiti. Si è spinto ancora più avanti nella didattica, nella ricerca, nell'innovazione in una continua rincorsa. E allora vi chiedo, in questa particolare occasione, di fermarci e di riflettere sugli equilibri che abbiamo tracciato e sulla loro tenuta.

Nel superare i limiti abbiamo chiesto ai nostri studenti e alle nostre studentesse un impegno sempre maggiore e sforzi importanti, ne siamo consapevoli. La loro risposta è stata ogni giorno sorprendente.

Voglio ricordare due dei loro recenti successi nelle **competizioni internazionali**: PoliMove che, sulla pista del Kennedy Space Center di Cape Canaveral, ha stabilito il record mondiale di velocità per un'auto a guida autonoma, superando il limite dei 300 km all'ora. E poi ancora Skyward Experimental Rocketry, che ha da poco conquistato il primo posto alla



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

“European Rocketry Challenge 2022”, battendo i team provenienti da tutta Europa nel lancio di razzi sonda sperimentali.

E in tema di competizione, e di limiti infranti, lasciatemi aggiungere una nota sui **meriti sportivi** dei nostri studenti alle ultime olimpiadi e soprattutto paralimpiadi: le 7 medaglie di Simone Barlaam, Giulia Ghiretti, Alberto Amodeo e Manfredi Rizza hanno portato alto il tricolore nel mondo.

E sì, ci piace vincere! E lo sport ci insegna a non temere la classifica, a farci misurare anche quanto questo significa accettare le proprie debolezze.

**Un equilibrio tra competizione e fragilità al quale dobbiamo prestare la massima attenzione.**

Durante i frequenti incontri di Idea League, con i rettori di ETH, Chalmers, Aachen e Delft, spesso ci siamo confrontati su un tema delicato: la salute mentale e la tenuta psichica dei più giovani. Un tema di cui siamo preoccupati, aggravato ulteriormente dai lasciti della pandemia.

Sempre più spesso assistiamo a studenti e a studentesse in difficoltà. Ragazzi e ragazze combattuti, che vivono momenti di disagio, di incertezza e di debolezza legati allo studio e alla voglia di emergere. Sono tanti quelli che faticano a trovare un equilibrio in condizioni di forte stress, magari lontani da casa o dai propri affetti. Purtroppo non si tratta di casi isolati e a loro deve andare la nostra attenzione.

Abbiamo quindi istituito **Polipsi**, il servizio di sostegno psicologico e psicoterapeutico che oggi assiste oltre 1.300 tra studenti e studentesse.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

Non meno importante è il fenomeno degli abbandoni, una ferita aperta per il sistema universitario. Al Politecnico, la percentuale di *early dropout* (cioè di abbandono entro il primo anno e mezzo) è ancora troppo alta: 24% ad ingegneria e 14% ad Architettura e Design. Per questo abbiamo attivato la nostra **Data Analytics Unit**. Grazie a sistemi statistici avanzati, valutiamo la probabilità di rischio per i nostri studenti e attiviamo interventi personalizzati di sostegno agli studi.

Inoltre, accanto a un sistema di tutoraggio individuale, abbiamo moltiplicato i fondi per il **diritto allo studio**, per far fronte al sempre crescente numero di idonei, per una richiesta complessiva di 35 mln di euro all'annuo.

Soddisfatti? Purtroppo no.

Ci sono ancora criticità che non siamo riusciti a superare, una per tutte quella delle pari opportunità. Molto è stato fatto grazie alla piattaforma **POP – Pari Opportunità Politecniche**, ma i numeri rimangono bassi. Siamo infatti consapevoli che questa battaglia sia figlia di un enorme limite culturale. La questione di genere non riguarda esclusivamente la donna, ma l'intera società e la capacità competitiva del Paese.

Solo il 18% delle ragazze sceglie percorsi **STEM**, nonostante l'era tecnologica richieda, sempre di più, personale qualificato e competente nell'ambito delle materie scientifiche, tecniche e ingegneristiche. A questo si aggiungono ulteriori preoccupazioni: quella per le sorti di un'Italia con tassi di natalità tra i più bassi in assoluto, che porterà a una spaventosa **crisi demografica**. Si stima che nel 2042 ci saranno oltre mezzo milione di giovani in meno tra i 18 ei 21 anni. E quella per i circa 3 milioni di **NEET** nella fascia dai 15-34 anni, segnati dall'assenza di politiche attive per il lavoro giovanile.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

Ma se parliamo di limiti e di desiderio di spostare i confini, il nostro pensiero non può che dirigersi verso la ricerca scientifica che, per sua stessa natura, incarna la volontà di andare oltre e di puntare ancora più in alto. Lo sapete: l'ambizione del Politecnico è quella di essere riconosciuta, in Italia e all'estero, come una Research University nei settori di punta dell'Architettura, del Design e dell'Ingegneria. Una “European Leading University”, affermata nel contesto europeo e leader nella **ricerca industriale**.

Non a caso, in questi ultimi anni, abbiamo avviato laboratori all'avanguardia, molti dei quali in collaborazione con le imprese: da **POLIfab**, centro di microtecnologia con ST Microelectronics, ai laboratori di **robotica** con Camozzi; dal laboratorio con Nhoa Group per l'energia pulita, al **Simulatore** di guida, in collaborazione con Regione Lombardia; da **LABORA**, per la modellistica architettonica, inaugurato lo scorso anno alla presenza del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, fino al Centro congiunto con **Eni** su economia circolare e sostenibilità. Un'attenzione particolare va allo **Smart Eyewear Lab** con Essilor Luxottica per progettare gli occhiali intelligenti del futuro. Permettetemi di ricordare un imprenditore illuminato recentemente scomparso: Leonardo Del Vecchio. Alla sua memoria va il nostro pensiero.

Una ricerca che passa dall'università all'impresa: “From research to business” è proprio la Misura del **PNRR** alla quale abbiamo risposto con maggiore convinzione. Siamo alla guida di “MOST, il Centro Nazionale per la Mobilità sostenibile” e del partenariato sul “Made in Italy circolare e sostenibile” e prendiamo parte a partenariati e ecosistemi negli ambiti dell'energia, dell'intelligenza artificiale, dei rischi ambientali, della sostenibilità dei territori, dell'alimentazione, delle telecomunicazioni e dell'innovazione sostenibile.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

Ma soprattutto, la nostra è una ricerca di frontiera, impegnata nelle **grandi trasformazioni del futuro**: lo spazio, dove presto lanceremo mini satelliti; le biotecnologie, dove stiamo lavorando alla replica della progressione tumorale in laboratorio; la stampa 3D di materiale organico vascolarizzato e ancora le tecnologie quantistiche e l'intelligenza artificiale.

Una ricerca che, di fronte a queste sfide, deve rimanere vigile, attenta e consapevole dei rischi che portano con sé. Che non ne sottovaluta le implicazioni etiche e i risvolti sociali

**Una ricerca che deve indagare i limiti del proprio operato, quelli che non può e non deve superare, in equilibrio tra i bisogni dell'individuo, della collettività e dell'ambiente.**

Per questo abbiamo attivato **Meta**, Unità di Studi Umanistici e Sociali su Scienza e Tecnologia; introdotto insegnamenti di etica e filosofia all'interno delle lauree magistrali e del Dottorato di Ricerca nei settori più esposti dell'ingegneria; reclutato giovani filosofi, anche grazie alla Fondazione Silvio Tronchetti Provera, all'interno di gruppi di ricerca su alcuni temi particolarmente sensibili, dalla guida autonoma ai dispositivi biometrici.

Abbiamo ulteriormente rafforzato il nostro programma di responsabilità sociale, **Polisocial**, e esteso la nostra missione ai bisogni del territorio. Attraverso Off Campus abbiamo aperto spazi in città con iniziative per la rigenerazione e la riattivazione di alcuni quartieri. Siamo presenti a Nolo, a San Siro e da poco anche all'interno del carcere di San Vittore. Lasciatemi dire che il conferimento dell'Ambrogino d'Oro ci rende particolarmente orgogliosi.

Non meno importante è il nostro impegno in tema di sostenibilità. Dal progetto **Ambassador** al Bilancio di Sostenibilità Ambientale e al Report





**POLITECNICO**  
MILANO 1863

SDGs@POLIMI, la sostenibilità per noi non è una risposta alla moda del momento, né tantomeno un atto amministrativo. La sostenibilità è la vera chiave di volta delle grandi trasformazioni in atto. Pensiamo alla cattura della CO<sub>2</sub>, alle nuove fonti di energia, all'economia circolare, al riuso e al riciclo dei materiali, alla valorizzazione degli scarti...

Siamo convinti che la sostenibilità sia un elemento strategico per riposizionare il Paese in chiave competitiva, ma siamo anche consapevoli che spesso richieda un equilibrio complicato tra forze contrastanti ed esigenze divergenti. Una sfida che vede una contro l'altra la transizione ecologica e la transizione industriale, il posizionamento dell'Europa unita e gli interessi economici locali.

Ed è per questo che, al fianco delle due transizioni gemelle, digitale e verde, aggiungerei la transizione industriale, che passa dalla riqualificazione della forza lavoro e da un'innovazione tecnologica responsabile verso la crescita dei nostri territori e dei nostri prodotti. Solo così potremo rafforzare l'identità del paese in chiave europea. Un'Europa che proprio nella sostenibilità deve trovare un forte elemento identitario.

**Alta formazione, ricerca scientifica, sviluppo tecnologico, responsabilità sociale e sostenibilità: da questo delicato equilibrio dipende il futuro del pianeta, delle nuove generazioni e delle nostre imprese.**

Per questa ragione il compito dell'università è centrale e non va sottovalutato. Il sistema universitario ha un ruolo di indirizzo che dobbiamo mantenere il più possibile coraggioso, aperto e libero.

Mi rivolgo ai colleghi Rettori, agli amici che hanno condiviso la mia Presidenza della CRUI e al nuovo Ministro del MUR. La pandemia ci ha lasciato in eredità



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

un piano di rilancio con riforme e risorse che non avevamo mai visto prima. Un'occasione che non possiamo mancare.

Abbiamo lavorato, gomito a gomito, con la Ministra Messa e le strutture del MUR, che vorrei ringraziare personalmente e ufficialmente, per l'implementazione delle misure del PNRR: in un anno siamo passati dall'emanazione dei primi bandi, alla valutazione, al reclutamento e ai primi investimenti.

Abbiamo cercato di portare l'università al centro delle politiche del Paese. Ci siamo confrontati con il Governo e le nostre proposte sono andate ben oltre il Ministero dell'Università e della Ricerca, un tempo nostro unico interlocutore. Giustizia, Economia e finanze, Sviluppo economico, Transizione ecologica, con tutti i Ministeri abbiamo aperto tavoli di confronto e progetti condivisi. E oggi, al Governo recentemente eletto, chiediamo una nuova alleanza per l'università, per la ricerca, per il Made in Italy, per la valorizzazione dei talenti.

Ma, cari colleghi, in questo momento mi rivolgo a voi direttamente: l'università deve fare ancora di più. Proprio ora e proprio grazie alle risorse che abbiamo a disposizione. Un primo appello riguarda la fase di attuazione del PNRR, che deve essere altrettanto rapida ed efficace, senza alibi di sorta.

Se poi andiamo a vedere come è ripartito il Fondo per il finanziamento ordinario (in funzione del numero di studenti), così come il risultato della VQR, la Valutazione della Qualità della Ricerca (in relazione al numero di docenti), non possiamo astenerci dal sottolineare come alcuni criteri di misurazione siano ancora basati su valutazioni di ordine quantitativo e non qualitativo. La correlazione è troppo alta.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

Siamo ancora lontani dall'attuare politiche di vera premialità, aspetto che in realtà non riguarda solo l'università, ma l'intero Paese.

Spesso poi ci chiediamo se sia meglio **“Far correre le eccellenze”** o **“ridurre i divari”**, come se fossero direzioni alternative. Credo invece che la soluzione sia quella di valorizzare le differenze per non appiattire il sistema. Dobbiamo cioè avere il coraggio di stabilire un equilibrio, non semplice, tra quelle realtà che corrono a livello internazionale e quelle che assolvono un compito altrettanto importante, ovvero servire il proprio territorio.

Da un lato servono politiche mirate da parte del Ministero: misure per superare i limiti imposti dalla burocrazia e permettere di competere in Europa e nel mondo; e misure a favore di chi opera, non senza difficoltà, in luoghi in cui l'istruzione rimane l'unico ascensore sociale. Serve differenziare quindi le misure in funzione degli obiettivi.

Dall'altro, dobbiamo avere il coraggio di riconoscere che esistono differenze: tra università che puntano sulla ricerca e università che investono sulla formazione; tra università pronte al confronto internazionale su grandi sfide scientifiche e università chiamate a rispondere a bisogni delle economie locali e dello sviluppo dei territori. Perché se non governiamo il sistema, questo troverà un suo naturale punto di equilibrio che potrebbe non piacerci.

Lo dimostrano i dati della variazione degli studenti e dei dottorandi negli ultimi dieci anni... e vi faccio presente che nel grafico non sono indicate le università telematiche, in forte crescita. Dobbiamo cioè stimolare le università a trovare la propria vocazione, il proprio tratto distintivo per differenziare l'offerta del sistema universitario.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

Come tutti gli atenei italiani, quindi, anche il Politecnico deve seguire una sua vocazione, una sua visione e una missione da portare a termine. Lo abbiamo messo nero su bianco nell'ultimo Piano Strategico. Senza ripercorrere l'elenco dei risultati raggiunti, vorrei porre l'attenzione su quanto non siamo riusciti ad ottenere. Sui limiti che non siamo riusciti a superare. **Limiti di sistema.**

Parto dall'internazionalizzazione, una spinta che ci ha permesso di rafforzare le relazioni in Europa e di incrementare il numero di studenti stranieri e quello dei docenti internazionali. Ma non siamo riusciti a lanciare un Campus di università italiane in **Africa**. Era e continua ad essere un nostro obiettivo con la Fondazione Italian High Education with Africa insieme ad altri atenei, Roma Sapienza, Bologna, Firenze, Napoli Federico II e Padova. **Non ci siamo riusciti perché manca un posizionamento strutturato nel continente africano. Serve un approccio di sistema da parte dell'Italia analogo a quello adottato da altri Paesi.**

Pur non avendo trascurato la nostra vocazione verso l'impresa e pur avendo aperto la strada verso il primo fondo di **venture capital**, Polimi360 e l'ultimo nato Tech4Planet, con Cassa Depositi e Prestiti, non siamo riusciti a realizzare un'iniziativa europea. Teggwings, fondo avviato insieme a ETH, Aachen e Delft, non è decollato. **Continuiamo a credere che il nostro Paese e l'Europa debbano sviluppare una politica condivisa in materia di innovazione tecnologica e di creazione di impresa. Solo così potremmo essere competitivi rispetto alle realtà americane e cinesi, israeliane e giapponesi. Servono iniziative dotate di massa critica e finanziaria, di visione internazionale.**

Infine, la nostra naturale propensione all'architettura e alla **qualità degli spazi** ci ha portato ad investimenti importanti sul fronte dell'edilizia. Li vedete nelle immagini che scorrono alle mie spalle: dalla Collina degli studenti al Campus Bonardi; dal Giardino di Leonardo agli impianti sportivi... solo per



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

citare alcuni. Abbiamo avviato e completato, in piena pandemia, decine di cantieri, ma abbiamo ancora tante preoccupazioni: la prima riguarda proprio l'accoglienza. Oggi a Milano il Politecnico dispone di sette residenze, che ospitano circa 2.000 studenti e che, di fronte al fenomeno del "caro affitti", sono una goccia nell'oceano. **Il sistema universitario nazionale è pronto per un intervento di oltre 1 miliardo di euro in residenze in risposta al bando 338, una legge che oggi risulta scarsamente finanziata. Abbiamo bisogno di un intervento forte da parte del Governo per far fronte a quella che oggi è una vera priorità.**

Tra tentativi ed errori, in questi sei anni abbiamo fatto un lungo viaggio. Abbiamo tratto degli insegnamenti. Abbiamo capito che non possiamo sederci né accontentarci. Non siamo arrivati ovunque. Abbiamo mancato obiettivi, ma non abbiamo mai deviato la rotta.

**Chi raccoglierà il testimone dopo di me, sono certo, saprà portare avanti la visione di un'istituzione pubblica di prim'ordine; quella di un campus moderno, internazionale, aperto a nuove funzioni, sostenibile; quella di un'università che è un vanto per la città di Milano e per la sua comunità. Vorrei a questo punto fare i miei più sinceri auguri alla nuova Rettrice del Politecnico di Milano, Prof.ssa Donatella Sciuto.**

Una visione alla quale abbiamo iniziato a dare concretezza nel progetto di sviluppo del **Campus Bovisa**. Dapprima con il recupero dell'architettura iconica dei **Gasometri**, per nuovi spazi dedicati all'innovazione tecnologica e allo sport con un intervento da oltre 100 milioni di euro, i cui lavori prenderanno il via in estate.



**POLITECNICO**  
MILANO 1863

Abbiamo però poi messo in cantiere un secondo **ampliamento** di 80.000 mq (come presentato la scorsa settimana). Grazie alla Fondazione ION ci è stato donato il progetto dell'Alumnus Renzo Piano, la cui realizzazione passa ora dall'attuazione del **protocollo** di intesa siglato con il Ministero delle Infrastrutture, il Ministero dell'Università, la Regione Lombardia, il Comune di Milano, FNM e Rete Ferroviaria Italiana.

Parliamo di un intervento che interessa complessivamente oltre 320.000 mq, che prevede 24 ettari di **bosco** urbano rigenerato e il Campus del Politecnico che disegna un nuovo modo di "fare università" in una contaminazione di funzioni. Qui troveranno spazio residenze, aree per lo studio e per il lavoro agile, e un'area dedicata alle **startup**, in linea con i più alti standard internazionali di connessione tra il mondo dell'università e le aziende: 30.000 mq destinati all'innovazione deep tech e alle sfide del digitale e della sostenibilità. Il tutto all'insegna di un campus digitale, energeticamente autonomo, accessibile, aperto alla città e allo scambio di idee e di funzioni. Vorrei farvi sentire un passaggio della presentazione di Renzo Piano.

Vi lascio quindi con l'immagine di uno spazio che ha tutte le carte in regola per proiettare Milano nel panorama delle grandi iniziative europee in tema di innovazione e di nuova imprenditorialità.

**Ed è con lo sguardo rivolto al futuro, con la certezza che il Politecnico di Milano, nella ricchezza delle sue persone e di suoi talenti, saprà superare nuovi limiti, stabilire nuovi equilibri, disegnare nuovi orizzonti, che vi ringrazio per l'attenzione.**

Grazie di cuore a tutti.