



Alessandro Sembenelli

**Programma di candidatura a Rettore
dell'Università di Torino
(2019-2025)**

*“Competenza e passione
al servizio dell'Ateneo”*

1. Il programma in sintesi	2
2. Obiettivi della candidatura.....	5
3. Le missioni	9
a. Didattica	9
b. Ricerca	12
c. Terza missione.....	16
4. La comunità accademica	20
a. Studenti	20
b. Personale tecnico e amministrativo	23
c. Docenti.....	27
d. Diseguaglianze e discriminazione	29
5. Organizzazione e governo	31
a. Un quadro d'insieme.....	31
b. Rettore, Prorettrice e Vice-Rettori	31
c. Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico	32
d. Amministrazione centrale e Poli decentrati	32
e. Dipartimenti	33
f. Scuole	35
g. Statuto	36
6. Le sfide del futuro	37
a. Infrastrutture di ricerca e di didattica.....	37
b. Parco della Salute, della Ricerca e dell'Innovazione della Città di Torino .	40
c. Internazionalità	41
d. Rapporti con il territorio	44
e. Potenziamento e semplificazione dei servizi digitali	46
f. Comunicazione	48
7. Risorse economiche e bilancio	50

Nota: data la dimensione del testo è stata utilizzata esclusivamente la desinenza maschile, ove non riferita a persone chiaramente individuate. Tale scelta non va ovviamente intesa in senso discriminatorio ma come sintesi di tutti i generi.



1. Il programma in sintesi

Obiettivi. L'Ateneo deve perseguire costantemente obiettivi e strategie che rendano compatibili il perseguimento dell'inclusività con un costante miglioramento della qualità della didattica e della ricerca, nel rispetto di **logiche sostenibili** sotto il profilo economico, sociale, culturale e ambientale (sezione 2).

Approccio. Gli obiettivi devono essere condivisi e per il loro raggiungimento è di primaria importanza costruire un ambiente di lavoro che valorizzi le persone, operanti in ruoli e ambiti differenti, e che stimoli lo sviluppo e l'applicazione di competenze individuali e di squadra (sezione 2).

Didattica. L'offerta deve essere differenziata, innovativa, sostenibile, trasversale e in grado di cogliere ed anticipare le dinamiche del mercato del lavoro (sezione 3a).

Ricerca. Costituisce il tratto fondante di un ateneo globale. Deve essere incentivata, supportata con risorse finanziarie, strutture e servizi idonei e valutata con strumenti appropriati (sezione 3b).

Terza missione. Sarà elemento distintivo del nostro operare. L'Ateneo ha il compito di trasferire formazione e ricerca al di fuori del contesto accademico, valorizzandone la percezione e l'impatto sulla società. La terza missione arreca, inoltre, un beneficio a tutta la comunità operante in Ateneo (sezione 3c).

Studenti. L'Ateneo è socialmente responsabile verso i propri studenti. Le informazioni devono essere aggiornate e trasparenti e le attività didattiche devono essere accompagnate da servizi di orientamento, tutoraggio e *job placement*, volti alla piena realizzazione delle loro potenzialità (sezione 4a).

Personale tecnico e amministrativo. Reclutamento, formazione, valorizzazione e promozioni, procedure di concorso, trattamento economico e politiche di *welfare* costituiscono aspetti centrali: in quanto tali, sono posti in evidenza in questo documento programmatico (sezione 4b).



Docenti. Le politiche di reclutamento e di promozione devono essere fondate sul merito, che viene riconosciuto come un concetto multidimensionale legato alle varie attività di un docente (didattica, ricerca, terza missione, organizzazione e gestione). Ciascuna dimensione è importante e deve essere riconosciuta come tale, anche al fine di contribuire al processo di valorizzazione dei docenti (sezione 4c).

Organizzazione e governo. E' necessario avviare un processo condiviso di monitoraggio e di revisione dell'attuale assetto, che riconosca maggiormente il ruolo centrale dei Dipartimenti, sia nelle politiche di organico, sia nello svolgimento delle funzioni di didattica, di ricerca e di terza missione e che consenta una significativa semplificazione dei rapporti tra i soggetti e tra soggetti e procedure (sezione 5).

Infrastrutture. Sono in fase di definizione e, in alcuni casi, di attuazione numerosi progetti di ampliamento e ammodernamento delle infrastrutture per la didattica e la ricerca. Si tratta di un'opportunità unica che deve essere sfruttata al meglio per migliorare significativamente le condizioni di lavoro e studio della nostra comunità (sezione 6a).

Parco della Salute, della Ricerca e dell'Innovazione della Città di Torino. L'Ateneo deve porsi come parte attiva e proponente di soluzioni che siano consone con il suo mandato istituzionale, nel contesto di un ospedale di insegnamento per alte complessità, nonché come interlocutore privilegiato a garanzia della riorganizzazione ottimale dei servizi sanitari territoriali (sezione 6b).

Internazionalità. Costituisce una delle missioni fondamentali dell'Ateneo e come tale deve essere riconosciuta ed incentivata, sia per gli studenti, sia per i docenti. In particolare le politiche di internazionalizzazione della didattica attuate negli ultimi anni devono essere mantenute e rafforzate. Da sempre, le università svolgono un ruolo cruciale nello stabilire connessioni tra culture e civiltà diverse e questa attitudine naturale riveste un ruolo ancora più importante in questa fase storica (sezione 6c).

Rapporti con il territorio. I rapporti con gli attori pubblici e privati devono essere intensificati. L'Ateneo deve essere aperto alle istanze della società e rivendicare nel



contempo il suo ruolo di motore di sviluppo economico, sociale e culturale (sezione 6d).

Potenziamento e semplificazione dei servizi digitali. Coniugare questi due aspetti rappresenta una sfida per i prossimi anni. La digitalizzazione è un elemento centrale nel futuro degli atenei e la piena accettazione da parte della nostra comunità richiede sensibilizzazione, formazione e semplificazione delle procedure (sezione 6e).

Comunicazione. L'Ateneo deve dotarsi di un modello di comunicazione moderno per riaffermare la sua storia, diffondere i suoi valori e annunciare i suoi progetti futuri. Una università pubblica deve guardare al territorio in cui opera e la comunicazione deve essere in grado di generare uno spirito di identità tra l'Ateneo e il suo territorio di riferimento (sezione 6f).

Risorse economiche e bilancio. La puntuale verifica dell'andamento degli indicatori di sistema deve essere mantenuta al fine di preservare la futura stabilità economico-finanziaria degli equilibri di gestione. E' necessaria una maggiore trasparenza nei criteri di allocazione delle risorse, requisito indispensabile per ottimizzarne il loro impiego nel rispetto degli obiettivi primari dell'Ateneo (sezione 7).





2. Obiettivi della candidatura

Nel rivolgerci all'intera comunità accademica, la nostra proposta programmatica descritta in questo documento nasce dalla consapevolezza, maturata nel corso degli anni, della **responsabilità sociale** di un Ateneo pubblico, delle sue dimensioni, del suo passato e, soprattutto, delle prospettive future: un Ateneo che, ai sensi del dettato costituzionale, vogliamo libero, autonomo e inclusivo. La responsabilità sociale si declina nei confronti di chi lavora e di chi vorrebbe lavorare al nostro interno, nei confronti degli studenti e dei giovani che iniziano la loro carriera nel mondo della ricerca e, più in generale, rispetto al territorio che ne viene beneficiato. La responsabilità sociale viene intesa nel rispetto di un **approccio sostenibile**, sotto il profilo economico, sociale, culturale e ambientale.

Tale responsabilità richiede un attento e continuo bilanciamento degli obiettivi e delle strategie, al fine di realizzare, da un lato, la più completa attuazione del principio portante di **inclusività** - caratteristica propria di un'istituzione pubblica come la nostra - e, dall'altro, di attuare il costante miglioramento della qualità nelle nostre missioni di formatori e di ricercatori e nella molteplicità di servizi che le rendono possibili. Immaginiamo un **Ateneo di tutti**: dei docenti, del personale tecnico e amministrativo, degli studenti e di tutta la comunità che ne viene avvantaggiata.

Il perseguimento della **qualità** è un obiettivo ineludibile in una fase storica caratterizzata da un aumento delle occasioni di cooperazione internazionale, ma anche dei rischi associati alla competizione globale. Una fase storica permeata dalla **trasformazione digitale**, che è all'origine di un radicale cambiamento delle conoscenze e delle competenze necessarie alle nuove generazioni di studenti e di ricercatori. Dobbiamo quindi essere lungimiranti e porci oggi degli obiettivi di medio periodo con una visione chiara e coerente delle nostre priorità.

Gli obiettivi e le strategie necessarie alla loro realizzazione devono essere **condivisi** dalla comunità accademica nel suo complesso e declinati in modo **trasparente**. Conseguentemente, **ciascun componente della comunità** deve essere **valorizzato**



nell'esercizio delle proprie funzioni attraverso un **approccio partecipativo**: il nostro ruolo sarà quello di favorire la costruzione di un **ambiente di lavoro** che stimoli lo sviluppo e l'applicazione di **competenze individuali e di squadra**.

Quello che vorremmo contribuire a realizzare durante il nostro mandato è un Ateneo attento alla sostenibilità delle sue attività e nel contempo dotato di maggiori **spazi**, di **attrezzature** più moderne e di più **personale** docente, tecnico e amministrativo che consenta alla nostra comunità di insegnare, fare ricerca, offrire servizi e studiare in un contesto che abbia come parametro di confronto standard competitivi a livello internazionale.

Va, quindi, rafforzato il concetto di Ateneo pienamente contestualizzato nella **mappa globale delle conoscenze**, grazie alla sua capacità di offrire didattica adeguata alle sfide del mondo del lavoro e opportunità di formazione avanzata e ricerca per i giovani motivati ad intraprendere un percorso che è al contempo sfida e vocazione.

Lavoreremo con **passione** per un Ateneo che non sia chiuso in se stesso ma **aperto** al mondo esterno, con la consapevolezza del ruolo primario che deve interpretare nell'orientare le dinamiche future della società nella quale è inserito, attraverso la formazione delle nuove generazioni di laureati.

Immaginiamo l'Ateneo come **nodo centrale** di un sistema complesso, capace di catalizzare e diffondere conoscenze e competenze, di contribuire ai processi di innovazione tecnologica, organizzativa e culturale e, in ultima analisi, allo **sviluppo economico e sociale**. In altri termini, un Ateneo **fulcro** di un sistema scientifico e culturale che contribuisca continuamente ad alimentare un sistema socio-economico in continuo cambiamento, anche come conseguenza della capacità di attrarre e formare nuove generazioni di studenti.

Sono **obiettivi ambiziosi** il cui raggiungimento sarà condizionato dall'esistenza di vincoli legislativi, economici o, più semplicemente, inerziali che andranno affrontati e superati, sfruttando le **competenze**, la **disponibilità** e l'**energia** di tutti gli **attori della nostra comunità**. Compito prioritario del Rettore, della Prorettrice e dei Vice-rettori



sarà quello di agire da elemento propulsivo in grado di **valorizzare e indirizzare**, verso il perseguimento di obiettivi comuni e condivisi, le **professionalità di elevato livello** già presenti in Ateneo e quelle acquisibili nei prossimi anni.

La **pluralità** del nostro Ateneo, talvolta in passato percepita come un limite, deve essere trasformata in un chiaro punto di forza, da sviluppare nei prossimi anni. Le recenti tendenze nelle caratteristiche dei bandi competitivi internazionali e nazionali, organizzati non per discipline ma per problematiche transdisciplinari, nonché la domanda da parte del mercato del lavoro di professionalità che sappiano coniugare competenze diverse, rendono imprescindibile il perseguimento di questo obiettivo. Infatti, la pluralità che caratterizza l'Ateneo può migliorare l'offerta formativa e, conseguentemente, la preparazione dei laureati, preparandoli ad un contesto lavorativo fortemente multidisciplinare.

Parimenti il nostro Ateneo deve continuare a perseguire strategie volte alla **internazionalità** delle proprie attività. Da sempre, le università hanno costruito ponti tra culture e civiltà diverse e questa attitudine riveste un ruolo ancora più importante in una fase storica in cui, talvolta, si tendono a privilegiare gli elementi di divisione rispetto a quelli di unione. Pur tenendo conto delle specificità di ogni area scientifico-formativa, l'internazionalità deve diventare un *habitus* mentale naturale delle nostre attività, fino al punto in cui l'apertura internazionale sarà una condizione ormai consolidata.

Pensare ed operare in una dimensione internazionale rafforza il ruolo di nodo catalizzatore di competenze diffuse svolto dall'Ateneo e veicola l'inserimento di quest'ultimo in **network di formazione e di ricerca a livello globale**, condizione necessaria sia per la diffusione sul territorio di innovazioni tecnologiche, organizzative e culturali, sia per lo sfruttamento di interessanti occasioni di ricerca internazionale.

Con questi obiettivi di fronte a noi e con **spirito di servizio**, mettiamo a disposizione dell'Ateneo le nostre competenze, la nostra esperienza in tema di ricerca, didattica e rapporti con la società e le Istituzioni e, soprattutto, il nostro approccio volto alla costruzione di una **ampia squadra di governo** che sia in grado di elaborare strategie



condivise sulla base di un **dialogo** con gli Organi di governo centrali, i Dipartimenti e con la comunità accademica nel suo complesso. L'approccio condiviso che ci caratterizza favorisce, altresì, la valorizzazione del ruolo e delle competenze di ciascun attore della comunità.

Obiettivi della candidatura





3. Le missioni

a. Didattica

L'**offerta formativa** proposta dal nostro Ateneo è di assoluto rilievo, sia in **termini numerici** che di **trasversalità disciplinare**: nell'anno accademico 2018-2019 si contano 69 corsi di primo livello, 75 di secondo livello e 9 corsi a ciclo unico. Gli studenti di primo e secondo livello possono inoltre accedere ai corsi interdisciplinari offerti dalla Scuola di Studi Superiori. La formazione di terzo livello è articolata in 34 programmi di dottorato di ricerca e in 56 scuole di specializzazione. Completano l'offerta formativa 95 master di primo e secondo livello e 3 corsi di perfezionamento, per un totale di circa 76.700 studenti.

Gli ultimi dati Alma Laurea (2017) pongono attualmente l'Ateneo in **posizione migliore rispetto alla media italiana** per quanto riguarda il **tasso di occupazione** ad un anno dal conseguimento della laurea. Con riferimento alle lauree di primo livello, il tasso di occupazione è stato del 57,1% a fronte del 45,2% medio, per le magistrali biennali 76,2% verso 73,0%, per le lauree a ciclo unico 68,8% verso 57,8%. I risultati sono quindi confortanti ma è necessario monitorare con continuità l'offerta formativa complessiva, adeguandola prontamente alle dinamiche presenti sul mercato del lavoro e assicurando una qualità della didattica in costante miglioramento.

Considerato il numero di **studenti iscritti**, l'Ateneo si trova ad assumere una **responsabilità particolarmente rilevante**. Il piano strategico di Ateneo 2016-2020 sottolinea con forza la responsabilità sociale verso gli studenti e li considera, in tema di *accountability*, la **componente principale di riferimento**. Nel loro interesse primario, l'offerta didattica deve essere sostenibile e commisurata alla disponibilità di risorse umane, immateriali e materiali adeguate. L'eventuale introduzione di numeri programmati su base locale deve essere valutata caso per caso e deve essere comunque intesa come un forte segnale per l'Ateneo della presenza di criticità da risolvere nel medio periodo, attraverso la sensibilizzazione degli Organi di Governo competenti e una conseguente opportuna politica di riallocazione di risorse.



L'Ateneo deve impegnarsi con maggiore sistematicità all'utilizzo di **modalità didattiche innovative**, che ci avvicinino alle pratiche prevalenti in ambito internazionale, conosciute ed apprezzate dagli studenti nei loro periodi di studio all'estero. Devono essere incentivate forme di apprendimento basate sull'**interazione tra studenti e con il docente** (*active learning*) e forme di **tutoraggio** (*peer-to-peer* e *on-line*), per ora adottate solo a livello sperimentale. A questo fine, è necessario un coinvolgimento continuo dei **Presidenti dei corsi di studio**, nei confronti dei quali l'Ateneo dovrà essere maggiormente presente, sia supportando il loro costante aggiornamento, sia adottando forme opportune di incentivi e premialità.

Ove didatticamente opportuno, deve essere incentivato l'uso dell'**inglese** e di altre **lingue veicolari** e l'adozione sistematica di strumenti di **digital education** come utile complemento (modalità *blended*) delle lezioni frontali e delle esercitazioni per favorire l'apprendimento. Vanno inoltre analizzate in profondità le potenzialità e i rischi associati alla diffusione di corsi di studio *on-line* locali e di insegnamenti aperti (MOOC) nella nostra offerta formativa. Analogamente, vanno maggiormente sviluppate e incentivate la formazione e l'aggiornamento del **corpo docente** in tema di competenze didattiche. I progetti di **learning and teaching** devono essere potenziati per diventare un servizio a disposizione di tutti e costituire uno strumento di formazione primario per i docenti neo-assunti. L'Ateneo si dovrà dotare, sul fronte della *digital education* nella sua varietà, di professionalità specifiche che supportino i docenti alla rappresentazione didattica più consona ai contenuti specifici dei corsi.

I **tirocini** devono far parte integrante dei percorsi formativi dei corsi di studio e devono rappresentare una componente importante del valore aggiunto che un ateneo moderno offre ai propri studenti. L'Ateneo deve stimolare i corsi di studio ad attuare politiche attente di selezione dei luoghi di tirocinio, attraverso un costante monitoraggio degli obiettivi formativi a loro richiesti anche e soprattutto attraverso modalità di *feedback* continuo da parte degli studenti.

Gli organi di Governo dell'Ateneo devono porre costante attenzione affinché la **valutazione della qualità della didattica** percepita dagli studenti trovi riscontro in



indicatori comparabili nel tempo e la cui validità sia sottoposta a rigorosi test statistici di robustezza. Il sistema Edumeter di valutazione della didattica ha dimostrato negli anni non poche criticità. E' necessario, da una parte, rafforzare negli studenti la consapevolezza che i loro giudizi siano importanti nel processo di miglioramento della didattica, dall'altra rivedere il sistema di valutazione, rendendo maggiormente fruibile e rapida la compilazione Edumeter per gli studenti e la lettura dei dati per i docenti. E' attualmente in corso di preparazione un nuovo questionario di valutazione della didattica da parte di ANVUR (probabilmente disponibile per l'AA 2020-2021) che permetterà la comparazione a livello nazionale dei corsi di studio della stessa classe. Dovrà essere compito dell'Ateneo rendere subito attivo lo strumento, monitorarne l'uso ed evidenziarne punti di forza ed eventuali criticità.

In coerenza con l'obiettivo di ridurre la dispersione scolastica e gli abbandoni, le **Presidenze dei corsi di studio** devono essere messe nella condizione di utilizzare concretamente gli strumenti della valutazione: in particolare, nell'individuazione e nel monitoraggio di insegnamenti che rallentano in modo anomalo la carriera degli studenti, ricercando soluzioni organizzative e tutoriali che, senza mai recedere dal rigore e dalla qualità della formazione, dimostrino la loro efficacia.

La Regione Piemonte, con il suo ampio territorio, rappresenta una realtà disagiata per la scarsità di opportunità di diritto allo studio offerte sia agli studenti residenti in luoghi lontani dalle città sedi di Ateneo, sia a quelli lavoratori. Il nostro Ateneo ha il dovere di rafforzare la sua presenza sul territorio, attraverso un rilancio dei **poli extra-metropolitani**: sia individuando eventuali ulteriori sedi idonee, sia attivando corsi di studio legati alle specificità e alle esigenze del territorio e, ove opportuno, complementari a quelli offerti nella sede di Torino. Agli studenti iscritti nelle sedi decentrate dovrà essere sempre garantita la disponibilità di strutture e di servizi idonei, da concordare con gli sponsor locali di riferimento, e la possibilità di progettualità nell'ambito della ricerca.



E' inoltre opportuno uniformare gli **incentivi per i docenti alla trasferta** su tutti i corsi di studio: ad oggi infatti vi sono evidenti disparità, legate sia a specifiche regole stabilite dai diversi consorzi, sia a mandati regionali (corsi di area sanitaria).

La Didattica



b. Ricerca

Alla ricerca teorica e applicata in campo scientifico, medico, sociale e umanistico deve essere riconosciuto il **ruolo fondante** di un Ateneo che non vuole essere esclusivamente una istituzione di formazione superiore (*teaching university*), ma che aspira invece a posizionarsi stabilmente nella categoria globale degli Atenei in cui la ricerca rappresenta un **obiettivo primario**, vero motore dello sviluppo culturale ed economico della società.

Gli Atenei rappresentano l'unica istituzione dove la **ricerca di elevata qualità** si combina con **l'alta formazione, moderna ed innovativa**. Il valore aggiunto di questo connubio peculiare deve essere valorizzato in tutta la sua forza: a tal fine, occorre essere disposti a rinnovarci costantemente con l'obiettivo di mantenere un terreno fertile in cui il personale possa sviluppare al meglio il proprio potenziale.



Negli ultimi anni, il nostro Ateneo ha raggiunto **risultati molto positivi in termini di valutazione della ricerca a livello nazionale**, a testimonianza di un livello qualitativo elevato che caratterizza una frazione rilevante delle aree scientifiche. La VQR 2011-14 ci ha collocato al terzo posto all'interno della categoria degli atenei di medio-grandi dimensioni. 23 dei 27 dipartimenti dell'Ateneo sono stati classificati tra i primi 350 dipartimenti in Italia e 10 di questi hanno ottenuto significativi finanziamenti premiali nell'ambito del programma legato ai Dipartimenti Universitari di Eccellenza.

Tali risultati sono anche il frutto di un'attenta **attività di monitoraggio, valutazione e incentivazione** condotta da alcuni anni a livello centrale, attività in cui il nostro Ateneo ha svolto un ruolo pionieristico in Italia. Tale approccio deve essere considerato come irreversibile nella sua concezione di fondo, ma deve essere invece messo in discussione e sottoposto a revisione nella **definizione di regole e parametri** che determinano **l'allocazione di fondi per la ricerca e di punti organico**. In particolare, i meccanismi devono essere maggiormente allineati agli standard internazionali e nazionali, attribuendo un maggior peso alla qualità della produzione scientifica rispetto a valutazioni meramente quantitative. In questo senso, una maggiore attenzione rispetto al passato deve essere dedicata alla comprensione e alla **valorizzazione delle specificità della ricerca** condotta nelle diverse aree scientifiche d'interesse dell'Ateneo, evitando impropri confronti tra aree differenti, ma piuttosto, ove possibile, confrontando le esperienze e i risultati conseguiti dai vari settori con standard riconosciuti internazionalmente relativi ad aree omogenee per paradigma scientifico.

Il **sostegno alla ricerca**, transdisciplinare e interdipartimentale, orientata all'attrazione di finanziamenti competitivi con collaborazioni internazionali, va sistematicamente promosso, migliorando ulteriormente la qualità dei servizi destinati ai docenti nelle fasi di informazione preliminare, progettazione, realizzazione e rendicontazione dei progetti, consentendo l'accesso alla progettualità in campo europeo a un numero sempre più elevato di gruppi di ricerca. Anche a questo scopo, l'organizzazione delle attività della **direzione Ricerca e Terza Missione** andrà rivista, semplificandone il modello ed evitando una eccessiva dispersione delle sue funzioni, alcune delle quali



potenzialmente attribuibili ad altre direzioni. È importante, inoltre, che sia definito in modo più preciso il ruolo e i compiti dell'**Area Ricerca** e quelli dei **Servizi alla Ricerca di Polo**.

Nel rispetto dei vincoli di bilancio, gli obiettivi delineati devono essere perseguiti anche tramite la **ricollocazione volontaria di personale tecnico e amministrativo** attualmente destinato ad altre direzioni e l'**assunzione di nuovo personale** con formazione tecnico-manageriale specifica, da attribuire sia agli Uffici centrali sia ai Poli secondo le necessità.

L'Ateneo dovrà, inoltre, adoperarsi al fine di ridefinire i **rapporti con le Fondazioni** operanti sul territorio e, più in generale, con i potenziali **sponsor**, i cui finanziamenti alla ricerca dovrebbero, per frazione significativa, essere allocati ad attività complementari rispetto a quelle previste dai grandi programmi comunitari e nazionali. Una attenzione particolare va a quei **settori di ricerca fondamentale** che, pur caratterizzati da alta qualità scientifica, più difficilmente riescono ad aderire alle linee guida caratterizzanti la politica della ricerca comunitaria.

In particolare, dobbiamo portare maggiormente l'attenzione su alcuni elementi considerati strategici ai fini di un effettivo miglioramento della qualità della ricerca e della competitività internazionale. In primo luogo, l'ammodernamento dei **laboratori** e delle **strumentazioni di ricerca** (indispensabile per competere nell'agone internazionale), anche attraverso la centralizzazione e l'utilizzo in modalità **open access** delle strumentazioni più costose e delle relative **professionalità specifiche** adeguate al loro funzionamento.

Fattori altrettanto importanti sono il **sostegno alla progettualità di ricercatori di alto livello**, anche utilizzando forme innovative di co-finanziamento delle posizioni; il supporto ai processi di formazione avanzata dei futuri ricercatori; il rafforzamento di una struttura decentrata localizzata a Bruxelles, con il compito di monitorare il dibattito, influenzare il processo decisionale in materia di finanziamento della ricerca in sede UE e individuare partner pubblici e privati utili al raggiungimento dei nostri obiettivi di ricerca.



L'acquisizione di fondi da **bandi competitivi** consentirà anche di migliorare la nostra capacità di attrazione di giovani ricercatori, sia rilassando i vincoli di bilancio, sia proiettando verso l'esterno l'immagine di un ambiente di ricerca dinamico e fertile. Questo processo va accompagnato dalla predisposizione di un insieme di **servizi di supporto**, la cui efficienza possa incentivare la presentazione di domande anche da parte di quei gruppi che svolgono ricerca di alto livello, ma sono stati sinora poco motivati nelle applicazioni a bandi europei.

Storicamente, il nostro Ateneo ha investito meno sulla **formazione di terzo livello** rispetto ad altri atenei comparabili per dimensione. Il **dottorato di ricerca** rappresenta, invece, il motore del sistema ricerca-formazione-ricerca che contribuisce significativamente al funzionamento dei gruppi di ricerca e, di conseguenza, all'assegnazione di risorse. Va inteso come un percorso di alta formazione orientato non alla sola acquisizione di competenze teoriche, ma anche all'addestramento nella capacità di risoluzione di problemi (*problem solving*). Per queste ragioni, il dottorato dovrà sempre più rappresentare un titolo polivalente, utile non soltanto per intraprendere la carriera accademica ma anche, in linea con quanto accade nelle società più avanzate, per fornire quadri di altissimo profilo al sistema delle imprese e al tessuto socio-economico in generale. Il Dottorato, pertanto, deve poter ottenere risorse adeguate atte a valorizzarlo come un braccio portante dello sforzo nell'internazionalizzazione ed integrazione nel sistema educativo europeo, anche favorendo periodi di studio continuativi all'estero presso istituzioni prestigiose. E' necessario attuare politiche idonee ad attrarre i dottorandi migliori – nazionali e internazionali – presso il nostro Ateneo, potenziando un'offerta di qualità non solo a livello economico, ma anche di tutoraggio, garantendo un ambiente di ricerca competitivo e ricco di opportunità e sviluppando le necessarie infrastrutture per l'accoglienza ed il supporto ai giovani dottorandi. Vanno inoltre maggiormente sviluppati e promossi, sia in sede nazionale, sia locale, **percorsi didattici innovativi destinati a studenti fortemente motivati** (es. SSST, Progetto Allievi, MD-PhD). In tal senso, sarà utile anche rafforzare politiche di ingaggio di *visiting scientist* che non

potranno che rafforzare il ruolo dell'Ateneo nel panorama scientifico internazionale, oltre che accrescere le opportunità di formazione dei dottorandi. Questo ambizioso disegno deve passare necessariamente da un rafforzamento del ruolo e della visibilità della **Scuola di Dottorato** recentemente istituita.

La Ricerca



c. Terza missione

Il concetto di terza missione non è ancora sufficientemente consolidato al nostro interno. Deve essere considerata come un'**attività fondamentale e innovativa** per trasferire didattica e ricerca al di fuori di un contesto prettamente accademico, esaltandone la percezione e l'impatto sulla società. Le modalità di attuazione di questo processo non sono standardizzate. Esse dipendono, infatti, dal contesto scientifico-formativo proprio non solo di **ciascun dipartimento** ma, anche, di **ciascun docente**. Queste **specificità** vanno preservate e sviluppate anche in questo ambito specifico.



La terza missione costituisce un elemento di sempre maggiore importanza nella costruzione di rapporti con il territorio, nella diffusione delle attività interne su scala nazionale ed internazionale e nell'acquisizione di risorse finanziarie. E' dunque necessario lavorare affinché si diffonda ulteriormente al nostro interno una **cultura** tesa sia alla **valorizzazione economica della ricerca**, sia alla **produzione di beni pubblici** in ambito culturale, sociale e formativo. Il secondo aspetto risulta particolarmente rilevante per un'istituzione pubblica come la nostra, che deve responsabilmente farsi carico di parte dei costi derivanti dalla sotto-produzione di tali beni in ambito privato.

Inoltre, vi è la percezione diffusa che nei prossimi anni **i meccanismi premiali a livello ministeriale** incorporeranno una componente crescente legata alla valutazione delle attività di terza missione ed è quindi importante che il nostro Ateneo si attrezzi al fine di promuoverne la produzione e diffusione. Analogamente a quanto verificatosi in passato in altri ambiti, abbiamo colto in anticipo le tendenze emergenti a livello nazionale: il censimento sistematico delle molteplici attività di terza missione svolto al nostro interno è stato sicuramente uno dei fattori alla base degli esiti estremamente positivi nella valutazione ANVUR 2011-14 di tali attività. Questo risultato deve essere consolidato in futuro e questo richiede la verifica puntuale dell'efficacia degli strumenti attualmente utilizzati e lo sviluppo di forme organizzative *soft* che consentano maggiore sistematicità ed integrazione.

Negli ultimi anni molta strada si è fatta in questa direzione ed esistono diverse **realità in Ateneo** (KTO, ILO, Staff Progetti innovativi, Incubatore 2i3T, KIC FOOD) che già si occupano della **valorizzazione economica della ricerca** nei suoi vari aspetti: gestione della proprietà intellettuale, imprenditorialità accademica, struttura di intermediazione con il territorio, attività conto terzi. Inoltre, ulteriori e significative attività vengono svolte, spesso in modo informale, all'interno dei dipartimenti.

Tutte queste realtà devono operare in modo maggiormente **integrato**. Questo ci consentirebbe di presentarci all'esterno in modo più credibile e di collaborare in modo più efficace con le imprese e con le istituzioni. A questo fine, pare opportuno che l'Ateneo preveda esplicitamente un **Vice-rettore alla valorizzazione della ricerca e al**



rapporto con imprese e istituzioni pubbliche. In termini più generali, una maggiore integrazione è un aspetto fondamentale che ci permetterebbe di ridefinire il nostro ruolo in un territorio in cui sono presenti altre realtà accademiche che hanno storicamente una vocazione più accentuata nella valorizzazione delle attività di ricerca.

La **produzione di beni pubblici** in ambito culturale, sociale e formativo al nostro interno è molto vasta ed eterogenea. Senza pretesa di esaustività, comprende la gestione del patrimonio e delle attività culturali (SBA, SMA, archivio storico e di deposito, orto botanico, ecc.), le attività per la salute pubblica, l'apprendimento permanente e il cosiddetto *public engagement*. Tale ricchezza è una naturale conseguenza del nostro essere un Ateneo a vocazione generalista e come tale va preservata e valorizzata.

Le **biblioteche** rappresentano un elemento portante di un Ateneo che voglia avere respiro internazionale. E' fondamentale rafforzare l'interazione già esistente tra il mondo delle biblioteche UNITO e didattica, ricerca, terza missione (il regolamento BFM – art. 2 rappresenta già un buon punto di partenza). Il sistema bibliotecario già offre, inoltre, buone sinergie con gli altri Atenei, che vanno ampliate e migliorate, anche in sede CRUI, per l'acquisto condiviso di risorse elettroniche e la condivisione di buone pratiche. E' invece oggi carente la sinergia con il Sistema Sanitario Regionale (BVS Piemonte): va rafforzata in questo senso la capacità contrattuale dell'Ateneo al fine di non disperdere risorse economiche. I servizi appaltati alle cooperative esterne vanno monitorati con costante attenzione al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

E' inoltre indubbio che il nostro Ateneo si avvale di straordinarie **collezioni cartacee** di grande valore storico che vanno adeguatamente valorizzate anche nei confronti della comunità. Si impone inoltre l'individuazione di magazzini per lo stoccaggio di tutto quanto non sia frequentemente utilizzato (in particolare, periodici cartacei di cui esistano versioni elettroniche) che avrebbe necessariamente un impatto positivo sui processi e sugli spazi da dedicare agli studenti.



Le **collezioni museali** dell'Ateneo vanno valorizzate, grazie a migliori modalità espositive e alla digitalizzazione dei materiali e degli archivi ad esse collegati. Occorre dare maggiore visibilità a queste collezioni, favorendo l'interazione con le strutture museali cittadine e attirando un numero di visitatori sempre maggiore.

Tra le attività di Terza Missione si collocano anche gli **scavi archeologici**; in particolare, il nostro Ateneo ha attivi scavi archeologici in siti italiani e stranieri (Egitto, Iraq, Iran e Turkmenistan per citarne alcuni). L'arricchimento di conoscenze che le attività archeologiche determinano a vari livelli, da una produzione rigorosamente scientifica a presentazioni divulgative, e l'interazione con le strutture locali (musei, istituzioni, fondazioni, amministrazioni e comunità locali) costituiscono un aspetto importante della *public archaeology*.

I docenti incardinati nei **settori disciplinari di Musica, Teatro, Cinema, Storia dell'Arte e Museologia**, la stretta interrelazione tra l'Ateneo di Torino e il Centro di Restauro di Venaria con il corso a ciclo unico in Conservazione e Restauro di Venaria, hanno sempre dato vita a molte iniziative di eccellenza nel campo dei Beni Culturali e l'Università di Torino dovrà impegnarsi a supportarle e diffonderle.

Sebbene l'eterogeneità delle attività in ambito culturale renda difficile l'identificazione di elementi che possano essere utilmente ricondotti a fattor comune, **lo spirito di iniziativa dei Dipartimenti e dei singoli Docenti** deve essere comunque incoraggiato. In questo senso, devono essere potenziate le **attività di coordinamento svolte a livello centrale** per favorire la diffusione delle informazioni, la fruibilità delle attività da parte del territorio e il nostro potere contrattuale nei confronti delle istituzioni pubbliche di riferimento (Comuni, Regione). In particolare, oltre ad un Vice-rettore alla ricerca, proponiamo la presenza di un **Vice-rettore ai musei, biblioteche e patrimonio culturale** (compresi teatro e musica) che, con riferimento a queste attività, rappresenti un punto di riferimento unitario al nostro interno e nei confronti degli interlocutori esterni.



La Terza missione



4. La comunità accademica

a. Studenti

Complessivamente nell'anno accademico 2018/19 risultano iscritti al nostro Ateneo oltre **76.700 studenti**, di cui il 61% di genere femminile. Di questi, oltre 22.300 sono immatricolati al primo anno di corsi di studio triennali o magistrali. Gli studenti residenti fuori Piemonte sono circa il 22%, mentre gli studenti stranieri rappresentano circa il 6% sia del totale iscritti, sia del totale immatricolati. Nell'anno accademico 2018/19 gli iscritti sono aumentati del 3,0% (pari a 2.200 studenti) rispetto all'anno 2017/18, confermando la dinamica osservata negli anni precedenti e in controtendenza rispetto al dato nazionale. Sempre a **livello nazionale**, l'Ateneo si posiziona al **quarto posto in termini di numero di iscritti**, con un rapporto studenti/docenti pari a 38,5 (media nazionale 31,7) e studenti/metri quadri destinati alla didattica pari a 1,09 (dato 2017).

Questi risultati sono la conseguenza di molteplici fattori, in cui ha giocato un ruolo rilevante il perseguimento di una **politica contributiva** orientata a garantire il **diritto**



allo studio attraverso l'utilizzo combinato di molti strumenti e, in particolare, di una tassazione fortemente progressiva accompagnata da ulteriori **misure di sostegno** per servizi agli studenti e di supporto al diritto allo studio. La sfida cruciale che ci troveremo ad affrontare nei prossimi anni sarà l'adozione di una strategia complessiva volta a rendere compatibile il **mantenimento di politiche inclusive**, proprie di un'istituzione pubblica, con l'innalzamento della **qualità dell'attività didattica** e, più in generale, dei **servizi resi agli studenti**.

Il perseguimento di politiche inclusive che non determinino una dissipazione di risorse e un peggioramento delle condizioni generali di studio deve infatti necessariamente essere accompagnato da interventi che guidino consapevolmente gli studenti nella **scelta del corso di studi** (orientamento e test di ingresso non selettivi). Un'Università aperta deve poter produrre vera libertà di scelta. E tale libertà si ottiene solo con la conoscenza. L'attenzione all'**orientamento** è cresciuta negli ultimi anni (e.g. Orient@mente e Start@UniTO), ma non sempre garantisce un'informazione oggettiva e trasparente agli studenti, anche sulle prospettive di occupazione. Vanno attuate politiche capillari di orientamento nelle scuole anche e soprattutto attraverso l'ingaggio dei nostri studenti, vera forza motrice dell'Ateneo, e con collaborazione dell'**Ufficio Scolastico Regionale**. Prevediamo inoltre la somministrazione di corsi in preparazione dei test di ingresso ai corsi di studio a numero programmato a livello nazionale.

Analogamente, agli studenti deve essere offerto con maggiore sistematicità un servizio di monitoraggio e supporto durante il periodo di studio (**tutoraggio da parte di docenti e peer to peer**) e più adeguati servizi di **job placement** durante e al termine del loro percorso.

Attualmente, i **servizi di OTP** (Orientamento, Tutorato e *Placement*) meritano un ulteriore sforzo da parte dell'Ateneo volto alla comunicazione delle opportunità offerte sia agli studenti, sia ai docenti. Analogamente, permangono delle difficoltà nel diffondere in tutto l'Ateneo le buone pratiche presenti in alcuni poli. E' quindi necessario rafforzare il ruolo di coordinamento della struttura centrale su temi in cui è indispensabile coniugare la standardizzazione di alcuni aspetti con la valorizzazione



delle specificità proprie di ciascuna realtà, ad esempio con riferimento ai canali di accesso ai tirocini e più in generale al mondo del lavoro. E' necessario quindi operare affinché tale servizio diventi priorità per l'Ateneo attraverso un apposito *Liason Office* che segua il filo operativo del percorso dall'ingresso in Ateneo alle scelte lavorative.

Gli studenti devono essere messi in grado di poter utilizzare l'Ateneo come loro luogo principale di vita. E' necessario intraprendere strade che consentano la disponibilità di **aule attrezzate** (con particolare riferimento alle attrezzature tecnologiche e all'accesso agli studenti con disabilità), di **luoghi di studio** idonei aperti in orari serali, di **luoghi di comfort** per il consumo dei pasti.

In particolare, occorre tener presente la forte carenza dei **servizi mensa**, particolarmente acuta in alcune sedi, cui è necessario porre rimedio attraverso modalità anche convenzionali da verificarsi con i territori sedi di insegnamento.

Riteniamo inoltre fortemente utile la valorizzazione dell'**attività sportiva** nel percorso di formazione degli studenti. Se lo sport è riconosciuto come strumento di formazione utile piuttosto che indispensabile, sono necessarie politiche di incentivazione. A tal fine è necessario consolidare il modello di progettazione degli spazi e delle nuove strutture universitarie che prevedano la presenza di strutture in grado di rendere il servizio sportivo dell'università fruibile da parte di tutti. Gli impianti sportivi dei "nuovi campus" devono anche poter rappresentare una cerniera di apertura alla cittadinanza durante gli orari serali in grado di far percepire al mondo la permeabilità dell'università alle esigenze dei territori nell'ambito della terza missione. E' pertanto necessario continuare ad investire, da un lato, sulle attività del CUS, dall'altro a promuovere lo sport tra gli studenti come veicolo di salute e benessere.

Gli **studenti lavoratori** devono essere maggiormente tutelati. Ad essi, deve essere offerto un potenziamento dei portali didattici e, grazie alle tecnologie, maggiori opportunità di contatto con i docenti e i tutor.

L'Ateneo deve attivarsi maggiormente per attrarre **studenti stranieri**, anche provenienti da Paesi meno sviluppati. Ciò sia nel rispetto della sua funzione sociale, sia



per rafforzare il contesto internazionale delle proprie aule. A favore degli studenti stranieri, l'Ateneo deve impegnarsi ad offrire una serie di servizi volti a colmare eventuali lacune nella comprensione della lingua.

Va incentivata la **partecipazione degli studenti alla vita democratica** dell'Ateneo. In particolare, è auspicabile individuare in modo condiviso delle modalità tecniche che semplifichino la formazione delle liste e che rendano più agevole la partecipazione al voto, soprattutto con riferimento ai Consigli di Dipartimento, di Scuola e dei Corsi di Studio. Inoltre, la Comunità Accademica nel suo complesso deve valorizzare maggiormente il ruolo dei rappresentanti degli studenti negli organi collegiali, incentivando una partecipazione attiva e propositiva.

Riteniamo, infine, opportuno promuovere l'**associazionismo tra i laureati** che l'Ateneo ha formato nel corso degli anni e il loro legame con i nostri docenti e studenti, sul modello di quanto sviluppato all'estero e, in parte, anche in altri Atenei in Italia. In particolare, la costituzione di forme associative appropriate può stimolare una partecipazione maggiormente attiva alla vita di UniTO anche attraverso l'organizzazione di incontri e di occasioni di scambio orientate al consolidamento di una rete di rapporti professionali e culturali.

b. Personale tecnico e amministrativo

Composto da **1.838** donne e uomini con rapporto di lavoro a tempo determinato e indeterminato costituisce una **componente fondamentale della nostra comunità**. Di questi 408 (22%) afferiscono direttamente ai dipartimenti in qualità di tecnici della ricerca. I restanti 1.430 (78%) afferiscono alle 11 direzioni dell'Ateneo e al Rettorato, 47% in strutture centralizzate e 53% presso i sette poli.

Negli ultimi anni si è assistito, congiuntamente, ad un aumento costante di immatricolazioni, ad un sempre più sostenuto impegno nelle attività di ricerca e ad una progressiva presa di coscienza dell'importanza delle attività di terza missione. Tutte queste attività hanno comportato una crescita della domanda di servizi a loro



supporto non solo sul piano quantitativo, ma anche su quello qualitativo. A fronte di questo crescente fabbisogno, il personale tecnico e amministrativo è rimasto sostanzialmente invariato. Il **rapporto tra tecnici e docenti** è pari a 0,94, inferiore allo standard (1:1) ritenuto internazionalmente una **misura appropriata di equilibrio** della composizione del personale.

La situazione attuale è il risultato di una politica di sostanziale blocco del *turnover* a livello nazionale i cui effetti negativi sono stati contenuti da una attenta politica di allocazione di punti organico a livello locale; ciò nella consapevolezza che, a differenza del personale docente, il personale TA non ha potuto avvalersi di piani straordinari di assunzione.

Contemporaneamente, il personale tecnico e amministrativo ha affrontato una profonda **riorganizzazione** che nella fase di transizione, non ancora pienamente compiuta, ha accresciuto l'impegno associato al processo di aggiustamento alle nuove condizioni di lavoro.

Nei prossimi anni devono essere affrontati prioritariamente cinque aspetti che riguardano trasversalmente tutte le componenti del personale tecnico e amministrativo, unitamente ad alcuni temi aggiuntivi specifici di categorie particolari. Tali aspetti sono di seguito riportati.

Formazione: riveste un ruolo centrale. Deve rappresentare una leva di crescita professionale ed organizzativa tesa a favorire lo sviluppo delle competenze necessarie al consolidamento e alla evoluzione delle attività dei dipartimenti e delle direzioni. L'attività di formazione specifica deve essere affiancata da percorsi formativi di carattere più generale (es. lingua inglese, informatici e *soft skills*) che consentano una crescita professionale costante nel tempo e l'acquisizione di un approccio comune necessario per facilitare la comunicazione tra le diverse realtà presenti in Ateneo.

Reclutamento e progressioni di carriera: il personale tecnico e amministrativo si trova a svolgere sempre più frequentemente attività altamente specializzate e sono richiesti tempi adeguati di trasferimento della conoscenza per garantire continuità nello



svolgimento delle attività. L'esigenza di non disperdere il patrimonio di conoscenze acquisite diventerà altamente critica nel breve termine, quando l'Ateneo dovrà affrontare il problema di un numero rilevante di colleghi in quiescenza. Devono essere realizzate le condizioni necessarie a consentire lo svolgimento con continuità di concorsi sia per garantire un ricambio generazionale qualificato, sia per riconoscere meriti avanzamenti di carriera. Questo richiede adeguate politiche di allocazione di punti organico destinati al personale tecnico e amministrativo.

Procedure di concorso: il sistema di reclutamento deve essere rivisto rispetto alle modalità attuali in modo da valorizzare il "saper fare" valutato in termini di competenze possedute rispetto alla valutazione formale di titoli. E' anche opportuno svolgere un'attenta politica di programmazione temporale delle procedure concorsuali che consenta un efficiente ed equilibrato utilizzo dei punti organico, distribuito tra progressioni di carriera, stabilizzazioni ed acquisizioni di professionalità esterne.

Trattamento economico: il comparto dell'Università presenta livelli retributivi tra i più bassi del settore pubblico. Il fondo del trattamento accessorio è bloccato ormai da anni e non consente adeguate integrazioni stipendiali. A fronte delle aumentate richieste di servizi e di responsabilità occorre attivare strumenti integrativi alle retribuzioni utilizzando tutte le possibilità previste dalla normativa vigente e dai contratti collettivi di lavoro. L'attività conto terzi necessita di criteri equi di trasferimento al personale, garantendo da un lato il riconoscimento del lavoro svolto, dall'altro meccanismi di perequazione premianti lo sforzo trasversale collettivo. Parimenti occorre verificare l'introduzione di meccanismi innovativi per la valorizzazione delle professionalità presenti in Ateneo, mutuando esperienze positive presenti in contratti collettivi affini al comparto Università ed aprendosi ad attività esterne remunerate di terza missione. Non più rinviabile, inoltre, è la revisione ai tavoli paritetici regionali delle politiche sui convenzionamenti in ambito sanitario.

Tutte queste iniziative richiedono necessariamente tavoli di confronto e di verifica con le parti sociali e dovranno essere fondate su criteri di pari opportunità di accesso e di premialità associata al raggiungimento di obiettivi sfidanti, definiti ex-ante.



Politiche di welfare: devono essere mantenute le misure attualmente in vigore: assicurazione sanitaria, sussidi per famigliari, banca ore, cofinanziamento abbonamenti trasporti, iscrizione gratuita a un corso di laurea, etc.. Occorre perseguire politiche che tendano a migliorare il benessere lavorativo del personale tecnico e amministrativo consolidando le iniziative con il Dipartimento di Psicologia in tema di sportello di ascolto organizzativo e con il CUS e le Scienze motorie per attività sportive a misura delle esigenze del personale. E' opportuno inoltre proseguire sulla strada della conciliazione tra tempi di lavoro e necessità di cura, consolidando le opportunità rese possibili dalle recenti innovazioni in materia di organizzazione del lavoro (telelavoro e lavoro agile), anche in una logica di attenzione ai nuovi bisogni di assistenza a familiari in gravi condizioni di salute. Infine devono essere intensificati i rapporti con le Istituzioni e gli Enti presenti sul territorio per facilitare a prezzi agevolati l'accesso a servizi ed attività culturali e ricreative, funzionali ad una migliore qualità della vita.

Tecnici della ricerca: Occorre definire una politica di Ateneo che, partendo da una rigorosa definizione del profilo professionale, identifichi percorsi professionali che consentano, da una parte, nei settori tradizionali, il consolidamento di ruoli in una logica coerente a gruppi di ricerca trasversali e di presidio a grandi attrezzature e, dall'altra, lo sviluppo nei settori umanistico-giuridici ed economico-sociali di analoghi ruoli professionali. In particolare è necessario agire a garanzia di un accesso equo alle opportunità di crescita professionale attraverso la modifica dei regolamenti, riconoscendo le diverse specificità di ruolo, curando, nelle politiche generali, l'aggiornamento e le progressioni di carriera e stimolando a tal fine i relativi Dipartimenti di afferenza.

Bibliotecari: l'ultimo decennio ha visto una profonda trasformazione del profilo professionale dei bibliotecari, che oggi svolgono ruoli di consulenti per la ricerca bibliografica, la bibliometria e la revisione/sintesi di letteratura. In molti ambiti (ad esempio in tema di *information literacy*) assumono anche ruoli di formatori ed esperti per le attività di terza missione. E' quindi necessario promuovere politiche di reclutamento e di valorizzazione professionale investendo in percorsi formativi che



sviluppano competenze in tema di servizi, capacità di negoziazione, flessibilità e *team leading*.

c. Docenti

Nel nostro Ateneo lavorano **1.964 docenti** che rappresentano il 3,6% dei docenti complessivi operanti nel sistema universitario nazionale. L'Ateneo è **sesto in Italia come numerosità** del personale docente. I professori ordinari costituiscono circa il 22% dei docenti complessivi. Maggiore è il numero dei professori associati (39%) e dei ricercatori (39%), questi ultimi a loro volta suddivisi in ricercatori a tempo indeterminato (24%), a tempo determinato di tipo B (10%) e di tipo A (4%). Rispetto a dieci anni fa, il numero complessivo di docenti è diminuito del 10% (da 2.185 a 1.964) e il rapporto studenti/docenti è aumentato da 29,1 a 38,5.

Dalla semplice lettura dei dati risulta evidente che l'obiettivo primario che dobbiamo porci nei prossimi anni sia **l'inversione strutturale delle dinamiche negative** che hanno caratterizzato l'ultimo decennio. Ovviamente, tali dinamiche sono in larga misura esogene e dipendono dalle politiche nazionali su cui l'Ateneo può (e deve) influire solo indirettamente, assumendo un ruolo ancora più attivo e propositivo nelle sedi nazionali idonee. Esistono tuttavia due aree in cui l'Ateneo può (e deve) intervenire direttamente. In primo luogo, è necessario attrezzarsi per confermare e migliorare ulteriormente i nostri risultati in termini di **quota di punti organico sul totale nazionale**. L'esito positivo nel 2018 con il rientro del 117% dei punti organico derivanti da cessazioni deve essere mantenuto e possibilmente incrementato. Questo obiettivo implica che l'Ateneo tenga **sotto controllo i parametri rilevanti** e si prepari fin da ora con determinazione alla prossima valutazione nazionale (**VQR 2015-2019**). In secondo luogo, l'Ateneo deve perseguire una **politica di reperimento di fondi esterni** da destinare a nuove posizioni, al fine di allentare i vincoli derivanti dalle politiche ministeriali. A questo fine, è necessario formare del personale specializzato con l'obiettivo di attrarre finanziamenti pubblici e privati, attività già avviata sperimentalmente negli ultimi anni.



L'Ateneo deve quindi continuare a promuovere con forza **politiche di reclutamento** che garantiscano la **qualità della didattica e della ricerca**. Le scelte in tema di reclutamento (meccanismi di allocazione dei punti organico ordinari per fascia e per settore scientifico disciplinare) devono competere prioritariamente ai dipartimenti, in funzione delle loro esigenze strategiche e subordinatamente al rispetto dei vincoli a livello aggregato.

Il ruolo prioritario dell'Ateneo consiste prevalentemente nell'incentivare **politiche dipartimentali virtuose** che garantiscano, da un lato, la giusta progressione di carriera dei ricercatori e dei professori associati che abbiano dimostrato di apportare valore aggiunto all'Ateneo in vari ambiti, dall'altro l'assunzione di giovani e promettenti ricercatori. A questo fine, valutiamo positivamente la recente politica di accantonamento di una quota dei punti organico al fine di predisporre le condizioni necessarie alla stabilizzazione di una parte dei ricercatori a tempo determinato, ovviamente previa valutazione del merito in un contesto concorsuale competitivo.

I **Direttori di Dipartimento** devono essere sensibilizzati a mantenere un **rapporto costante con i Docenti** del proprio Dipartimento al fine di conoscerne le attività e le predisposizioni, con l'obiettivo di valorizzarne le potenzialità e le competenze possedute.

Nel contempo dobbiamo impegnarci maggiormente a valorizzare gli **assegnisti di ricerca e i ricercatori a tempo determinato di tipo A**. Queste posizioni contrattuali costituiscono un'importante occasione di crescita professionale e di confronto internazionale al cui servizio si devono porre i Dipartimenti di afferenza con spirito di attenzione e responsabilità. Non rappresentano però necessariamente il primo passo di un percorso di *tenure* all'interno dell'Ateneo quanto piuttosto il consolidamento di un progetto personale di formazione spendibile in una molteplicità di realtà di ricerca, pubbliche e private, in Italia e all'estero.

L'Ateneo deve anche adoperarsi per consentire l'acquisizione dall'esterno di **docenti senior con un CV di alto profilo**. In particolare, si ritiene che l'attrazione dei cosiddetti *champion* della ricerca (es. vincitori di ERC) non possa essere che di stimolo ai giovani



ricercatori, moltiplicando, per questi ultimi, le possibilità di attrazione di risorse e quindi di crescita professionale.

Gli organi di governo dell'Ateneo dovranno valutare con continuità, attraverso appositi indicatori e la costante collaborazione con i Direttori di Dipartimento, le **necessità di didattica e di ricerca dei Dipartimenti**, con particolare attenzione ad una programmazione a lungo termine, al fine di evitare situazioni di emergenza in settori scientifico-disciplinari ritenuti strategici.

Infine, anche per i docenti dovranno essere studiate con attenzione le opportunità di piani di azione positiva in termini di *welfare*, soprattutto per i neo-assunti, le donne e i giovani. In particolare dovranno essere valutati i costi e benefici dell'espansione dei servizi per l'infanzia e l'estensione della polizza di copertura sanitaria, al momento a disposizione del solo personale tecnico e amministrativo.

d. Diseguaglianze e discriminazione

L'Università deve rappresentare un modello di riferimento per la società in tema di **superamento di diseguaglianze e di fenomeni discriminatori**. L'Ateneo deve quindi attuare politiche di tolleranza zero verso ogni tipo di discriminazione e trattamenti diseguali sulla base di genere, etnia, religione, orientamento sessuale e situazioni personali. L'Ateneo dovrà, da un lato, attivare occasioni di formazione per tutto il personale e gli studenti, dall'altro rafforzare i servizi a disposizione di tutti per la giusta denuncia, nonché monitorare la corretta trasmissione della stessa ai Dipartimenti e ai Corsi di Studio interessati. Questi ultimi saranno chiamati a verificare la veridicità dei fatti e l'osservanza delle regole nonché, se del caso, a denunciare presso i preposti organismi di Ateneo i comportamenti scorretti, che dovranno essere fortemente perseguiti, anche attraverso la giustizia ordinaria.

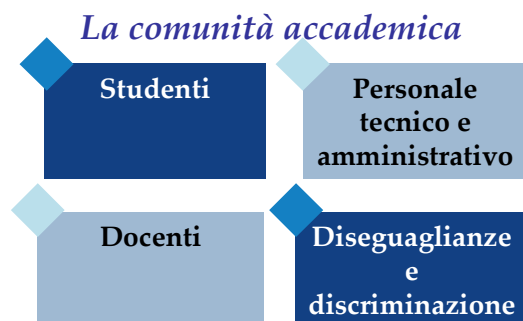
Gli ultimi dati presentati al recente convegno organizzato dal CUG/CIRSDE nel mese di marzo u.s. dimostrano come, malgrado i notevoli sforzi di questi anni, il soffitto di cristallo sia nel nostro Ateneo troppo solido. Va posta la giusta attenzione affinché tutte



le **lavoratrici** dell'Ateneo siano messe nelle condizioni di poter aspirare ad avanzamenti di carriera senza dover rinunciare ai ruoli sociali.

Nell'ottica della maggior inclusività possibile, l'Ateneo ha il dovere di occuparsi di **studenti con disabilità, temporanee o permanenti**, e disturbi dell'apprendimento a partire dall'orientamento e durante tutto il corso di studi. Molto viene già fatto, a partire dagli esoneri al pagamento di alcuni contributi e ai servizi di accompagnamento fisico e di tutorato didattico alla pari. Tali servizi vanno mantenuti e rafforzati e le pratiche di accesso devono essere semplificate. A questo si deve aggiungere una particolare attenzione alla messa a norma delle strutture, vecchie e nuove, tali da garantire un accesso fruibile da parte delle persone con diverse disabilità alle aule, ai servizi e alle sale studio.

Si evidenzia, inoltre, la necessità di rafforzare lo **sportello d'ascolto** già esistente per il sostegno psicologico a studenti, personale tecnico e amministrativo e docenti adottando pratiche diffuse nelle più avanzate organizzazioni lavorative. Molto spesso le problematiche sono legate a situazioni di *burn out* o di difficoltà temporanee, di grande impatto, ma facilmente risolvibili. Altre volte, tuttavia, vengono evidenziate problematiche più severe che necessitano di interventi specifici. E' quindi necessario che lo sportello d'ascolto possa avvalersi di contatti diretti e codificati con servizi psichiatrici di riferimento. Un simile servizio è stato attivato da qualche tempo presso la Scuola di Medicina con indubbi risultati ed è auspicabile una sua estensione a tutte le realtà dell'Ateneo.





5. Organizzazione e governo

a. Un quadro d'insieme

L'organizzazione e il sistema di governo dell'Ateneo si sono modificati radicalmente negli ultimi anni, a seguito dell'entrata in vigore della legge 240/2010 (legge Gelmini) e del nuovo Statuto (2012). In particolare, la scomparsa delle Facoltà e l'elevazione dei Dipartimenti a struttura primaria e fondamentale, con compiti prevalenti di organizzazione delle attività scientifiche e di quelle didattiche, hanno innescato una serie di **cambiamenti organizzativi e di governo**, in parte formali, in parte informali, non sempre pianificati ex-ante a livello centrale.

Questi a loro volta hanno dato origine a definizioni non sempre chiare di funzioni e responsabilità e, conseguentemente, a potenziali conflitti di competenze e a perdita di efficienza organizzativa e capacità di governo. Sarà compito del nuovo Rettore attivare una **ricognizione sistematica della situazione attuale**, avviando, ove necessario, le opportune **misure di aggiustamento e di revisione**.

b. Rettore, Prorettrice e Vice-Rettori

Al **Rettore** e alla **Prorettrice** vicaria sono affidati funzioni generali di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. E' facoltà del Rettore, inoltre, designare **Vice-Rettori** con deleghe specifiche (art. 48). La maggiore complessità di gestione richiede di rafforzare il ruolo e i compiti dei Vice-Rettori con l'obiettivo di costruire una squadra di governo integrata e operativa, strumento indispensabile per la gestione di un'istituzione complessa come la nostra.

Chi svolgerà la carica di Vice-Rettore o Vice-Rettrice dovrà avere competenze pregresse nell'ambito delle sue funzioni specifiche e non dovrà essere impegnato in altri ruoli apicali negli organi di governo dell'Ateneo e dei Dipartimenti. Le deleghe di ciascun Vice-Rettore saranno declinate con precisione in modo da evitare sovrapposizioni e confusione dei ruoli rispetto ai Presidenti delle Commissioni di Senato Accademico e



di Consiglio di Amministrazione. E' necessario infine che l'Amministrazione si doti di modelli di trasferimento e condivisione delle informazioni che consentano ai Vice-Rettori di poter lavorare congiuntamente sui problemi che spesso sono trasversali a più aree.

c. Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico

Lo Statuto disciplina in modo dettagliato le competenze dei due organi, attribuendo al **Senato Accademico** il ruolo di indirizzo, di programmazione e di coordinamento delle attività di ricerca e didattiche (art. 50) e al **Consiglio di Amministrazione** la funzione di indirizzo strategico e di gestione economico-patrimoniale, in attuazione degli indirizzi programmatici del Senato Accademico (art. 52).

L'esperienza di questi anni ha però dimostrato, in più di un'occasione, difficoltà operative con parziale sovrapposizione di competenze. Si ritiene opportuno, a questo proposito, costituire una **commissione mista** composta dai Presidenti delle Commissioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione con obiettivi di consultazione preventiva, di scambio di informazioni e di coordinamento in particolare in presenza di temi di comune competenza dei due organi.

d. Amministrazione centrale e Poli decentrati

Attualmente l'assetto organizzativo prevede 11 strutture di servizio: la Direzione Generale e 10 direzioni che coprono i diversi ambiti di attività dell'Ateneo. Le **direzioni** differiscono tra di loro in misura anche sostanziale in termini sia di personale, sia di budget. La maggior parte delle direzioni è articolata in un nucleo centrale operante in sede e in sette nuclei periferici, ciascuno dei quali collocato presso un Polo decentrato. Tipicamente, ma non necessariamente, la struttura organizzativa delle attività di polo di ciascuna direzione replica la struttura organizzativa presente nella sede centrale. Al momento non è prevista esplicitamente una figura direzionale a



livello di Polo, anche se una forma di coordinamento è esercitata dal responsabile dell'area IMO (Integrazione, Monitoraggio e Organizzazione).

Ai sensi dell'articolo 56 dello Statuto, è il **Direttore Generale** ad avere la "responsabilità della complessiva gestione e organizzazione del personale tecnico-amministrativo". In qualità di Presidente del Consiglio di Amministrazione, organo preposto a fornire indirizzi generali in merito, è compito del Rettore sviluppare un dialogo trasparente tra il Consiglio di Amministrazione e il Direttore Generale in merito ai seguenti punti: a) analisi ed eventuale revisione del numero e delle competenze delle attuali direzioni; b) analisi dei fabbisogni del personale tecnico e amministrativo presso ciascun polo e eventuale adeguamento delle risorse attraverso procedure di assunzione o di mobilità volontaria; c) valutazione dell'opportunità di ridefinizione dell'afferenza ai poli dei dipartimenti nel caso di criticità logistiche e/o funzionali; d) valutazione dell'introduzione di un responsabile tecnico-amministrativo di polo che costituisca il naturale referente dei Direttori delle Scuole e dei Dipartimenti, soprattutto negli ambiti decisionali che necessitano di competenze trasversali, presenti in direzioni diverse.

e. Dipartimenti

Ad oggi l'Ateneo è organizzato in 27 Dipartimenti (compreso il dipartimento inter-ateneo DIST). Ciascun Dipartimento è caratterizzato da **obiettivi di ricerca e formativi specifici** e anche per questo motivo esistono **differenze significative** tra i Dipartimenti in termini di numerosità di docenti e studenti, budget e attrazione di finanziamenti esterni. Ogni singola caratteristica, presa a se stante, non riflette direttamente la qualità intrinseca di ciascun Dipartimento.

I Dipartimenti sono le **strutture primarie e fondamentali** ove si svolgono le attività di ricerca e le attività didattiche e formative. Ai Dipartimenti spetta ogni attribuzione in materia di organizzazione e gestione di tali attività (Statuto, art. 10). A tal fine i Dipartimenti sono tenuti a presentare piani di sviluppo triennali. Conformemente al dettato legislativo, lo Statuto attribuisce quindi ai Dipartimenti il ruolo di nuclei



centrali dell'Ateneo, a cui vengono affidate le missioni proprie dell'attività universitaria. Al fine di consentire ai Dipartimenti di raggiungere i propri obiettivi, nei prossimi anni devono essere affrontati prioritariamente quattro aspetti di seguito esplicitati.

Centralità. Una programmazione pienamente efficace da parte dei Dipartimenti richiede che le leve decisionali opportune siano lasciate sotto la loro responsabilità. Questo è particolarmente importante nelle scelte relative all'organico che, per la natura stessa delle attività in capo ai dipartimenti, costituiscono un elemento centrale delle strategie di consolidamento e di crescita. Ci impegniamo quindi ad incrementare la quota di punti organico allocata direttamente ai dipartimenti, riducendo la quota destinata alle esigenze strategiche di ateneo.

Specificità. L'apprezzabile sforzo di standardizzazione avviato negli ultimi anni non deve condurre a modificare in modo innaturale le specificità dipartimentali in materia di ricerca, didattica e terza missione. L'approccio teso alla valorizzazione delle specificità deve considerare molteplici aspetti e in particolare i meccanismi di valutazione delle attività dei Dipartimenti stessi. Ciascun Dipartimento assolve ad una molteplicità di funzioni e deve essere valutato con strumenti specifici, adeguati e trasparenti. Nel rispetto di tale principio l'allocazione delle risorse deve quindi dipendere anche dalle esigenze della didattica.

Deburocratizzazione. La complessità delle operazioni amministrativo-contabili è attualmente un evidente ostacolo all'efficiente svolgimento delle attività proprie dei Dipartimenti. Tale complessità è in alcuni casi connaturata alla necessità di armonizzare e integrare nel bilancio unico di Ateneo tutte le operazioni contabili. In altri casi, tuttavia, è il risultato del sovrapporsi di processi che devono essere utilmente ridotti a fattori comuni. Uno degli obiettivi prioritari sarà la verifica concreta della possibilità di unificare le procedure di trasferimento di risorse finanziarie (e.g. fondi di ricerca, FFO, fondi per l'attivazione di assegni di ricerca, ecc.) e la conseguente revisione e armonizzazione dei meccanismi di allocazione e di verifica dell'uso di tali fondi.



Rappresentanza. A tutti i dipartimenti deve essere consentito uguale opportunità di accesso alle informazioni relative alle decisioni degli organi centrali. Analogamente, tutti i dipartimenti devono poter partecipare al processo di formazione del processo decisionale. E' quindi desiderabile che venga identificato un organo appropriato che consenta a tutti i dipartimenti di avere la propria rappresentanza a livello centrale. L'individuazione della soluzione appropriata richiede una consultazione preliminare di tutte le parti interessate al fine di verificare il consenso di ipotesi alternative.

f. Scuole

Attualmente l'Ateneo è articolato in sei Scuole i cui compiti sono disciplinati dallo Statuto (art. 25) e si sostanziano quasi esclusivamente in servizi alla didattica. Fa eccezione la Scuola di Medicina (art. 30) che svolge anche funzioni clinico-assistenziali. Pur permanendo differenze di percezione da Scuola a Scuola, l'impressione generale che emerge nella nostra comunità è che si trovino ad affrontare una **crisi di identità** attribuibile ad una serie di fattori.

In primo luogo, non tutti i Dipartimenti sono incardinati in una Scuola e questo preclude ai Direttori delle Scuole di poter svolgere in modo efficace un ruolo di coordinamento dei servizi didattici (e.g. orientamento, tutorato e *job placement*). In secondo luogo, i Dipartimenti che afferiscono alle Scuole non sono sempre riconducibili alle medesime aree scientifico-formative e anche questa asimmetria depotenzia il loro ruolo di coordinamento. In terzo luogo, la riorganizzazione amministrativa e la conseguente costituzione delle Aree di Polo, che forniscono primariamente servizi tecnici e amministrativi ai dipartimenti, ha reso ancora più complesso il processo di consolidamento delle Scuole, ulteriormente complicato dall'assenza di forme di coordinamento pienamente formalizzate.

Da tutte queste osservazioni emerge chiaramente la necessità di una **ridefinizione del ruolo organizzativo delle Scuole** all'interno dell'Ateneo e un loro migliore coordinamento con i poli.



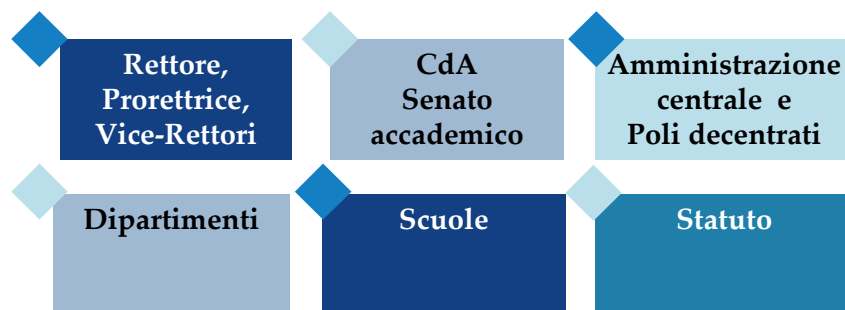
g. Statuto

Da tutte le considerazioni che precedono emerge con chiarezza l'opportunità di intervenire sugli assetti organizzativi dell'Ateneo non solo nell'ambito dell'attuale quadro statutario, ma anche progettandone la revisione.

Del resto, una **riforma dello Statuto** è ormai in ogni caso indifferibile. Innanzitutto, per un aggiornamento dello Statuto, pensato per una realtà dell'Ateneo ormai radicalmente cambiata. In secondo luogo, per un miglioramento di regole che hanno dimostrato importanti criticità al momento della loro applicazione: un esempio può essere rappresentato dalle regole che delimitano le competenze tra Senato e Consiglio di Amministrazione e che hanno dato luogo in questi anni a numerose situazioni di incertezza.

Le singole scelte a cui condurrà la revisione dello Statuto non possono costituire oggetto del programma di un Rettore. Lo è, invece, la proposta di procedere presto ad **avviare i lavori per la revisione dello Statuto**. Ciò implica un attento lavoro preparatorio, da parte di una **Commissione di persone esperte e competenti**, oltre che rappresentative dell'intera comunità accademica. In aggiunta, anche una ampia e diretta **consultazione dell'intera comunità accademica**, che dovrà essere chiamata a contribuire, attraverso un ampio processo partecipativo, alle scelte fondamentali in ordine alla riforma dello Statuto.

Organizzazione e governo





6. Le sfide del futuro

a. Infrastrutture di ricerca e di didattica

Il perseguimento di obiettivi di qualità nella didattica e nella ricerca richiede necessariamente il proseguimento e, ove possibile, l'accelerazione dei programmi attualmente in corso di **espansione e ammodernamento degli spazi fisici**. Ciò è volto a consentire alla nostra comunità di insegnare, fare ricerca, offrire servizi e studiare in un ambiente consono ad una realtà che vuole rappresentare sempre di più un punto di riferimento nel panorama europeo. Negli ultimi anni sono stati avviati progetti edilizi di notevole entità che, in prospettiva, ridefiniranno profondamente la nostra collocazione geografica sul territorio, consentendo all'Ateneo di presentarsi credibilmente come un insieme di campus tematici moderni e funzionali. Il nuovo Rettore dovrà porre un'attenzione particolare nel seguire le tempistiche, curare la sostenibilità ambientale e valutare l'adeguatezza dinamica delle nuove realizzazioni ai fabbisogni dei Dipartimenti.

Più in dettaglio, è in corso di completamento il **Campus Umanistico di Palazzo Nuovo/Palazzina Aldo Moro** che sperabilmente consentirà entro la fine del 2019 di concentrare in una sede unica l'attività di quattro dipartimenti di area umanistica, ponendo così le condizioni per la realizzazione di servizi comuni e di sinergie nella ricerca e nella didattica. A questo proposito è importante che nella fase conclusiva della ristrutturazione di Palazzo Nuovo venga preventivato anche l'allestimento di una biblioteca centrale, progettata e realizzata secondo criteri moderni e aperta alla fruizione non solo della nostra comunità ma anche della città nel suo complesso.

Recentemente è stato pubblicato il bando per la realizzazione del **Campus Scientifico di Grugliasco (Città delle Scienze)** che, a regime, ospiterà le attività di ricerca e didattica di cinque dipartimenti di area scientifica. Il completamento di questo progetto è di estrema rilevanza per l'Ateneo per una molteplicità di ragioni, non ultima perché consente la razionalizzazione e l'ammodernamento di parte del sistema dei laboratori di ricerca e di aule didattiche dell'Ateneo, attualmente dislocati in diversi edifici storici



ormai inadeguati del centro città. Inoltre, la realizzazione del progetto costituisce un punto di forza prospettico per un insieme di dipartimenti le cui potenzialità in ricerca, limitate da strutture inadeguate, non hanno sempre avuto la possibilità di manifestarsi pienamente nei confronti del mondo esterno. A questo fine, nella fase di allestimento degli edifici, l'intensificazione del dialogo tra la direzione preposta di Ateneo e i Dipartimenti interessati è cruciale al fine di garantire le migliori condizioni possibili per lo svolgimento dell'attività di ricerca e di didattica avanzata. Analogamente, devono essere approfonditi i contatti con la città di Grugliasco e con la città metropolitana di Torino per assicurare condizioni adeguate al personale docente e non docente e agli studenti, così come soluzioni di edilizia sociale per l'alloggiamento degli studenti in prossimità del campus. In tale contesto, il recupero di aree abbandonate può costituire una possibile soluzione. Altro tema rilevante, soprattutto per le sedi extraurbane, è rappresentato dai trasporti: è necessario che l'Ateneo si impegni con i relativi gestori ad ottenere non solo linee che raggiungano le vicinanze delle sedi con passaggi il più possibile frequenti ma, anche, costi di abbonamento per studenti adeguati a quelli dei percorsi urbani.

Ancora più recentemente la Giunta Regionale ha approvato il programma attuativo di ricerca, sviluppo e innovazione correlato alla realizzazione del Parco della Salute. Una parte dei fondi (30 milioni di Euro) è destinata all'ampliamento della struttura localizzata nell'ex Scalo Vallino (Via Nizza 50). La disponibilità congiunta delle strutture di Via Nizza 52 (in cui attualmente opera il Molecular Biotechnology Center - MBC) e di quelle in costruzione all'ex Scalo Vallino pone le premesse per la costituzione di un **Campus Urbano che spazi dalla Scienza del Farmaco alle Biotecnologie fino alla Medicina Traslazionale**, in grado di rappresentare un polo di ricerca e di formazione significativo a livello mondiale, capace di generare trasferimento tecnologico con forme di creazione ed attrazione di impresa e, più in generale, di attivare rapporti di collaborazione pubblico-privato rilevanti da un punto di vista scientifico ed economico. Una soddisfacente realizzazione del progetto richiede anche la chiara definizione di un modello di governo appropriato che consenta una



condivisione di obiettivi e strategie di medio-lungo termine da parte del MBC, dei Dipartimenti coinvolti e dei potenziali altri attori pubblici e privati.

Una quarta area di interventi riguarda il **Campus di Management ed Economia** localizzato in C.so Unione. Questi dovranno essere volti a porre rimedio alla strutturale carenza di spazi idonei per il personale e per gli studenti attraverso la ristrutturazione di parti dell'edificio dei "Poveri Vecchi" attualmente non utilizzati. Inoltre, è in corso un processo di negoziazione con il Comune di Torino per la riqualificazione dell'area retrostante l'edificio, attualmente adibita a parcheggio e solo parzialmente e saltuariamente utilizzata. Questa tipologia di interventi rappresenta un esempio della collaborazione pubblico-pubblico sulla quale intendiamo lavorare nei prossimi anni.

La quinta area riguarda in modo particolare il superamento della cronica carenza di aule associata all'attività didattica della **Scuola di Medicina**. L'auspicabile conclusione dell'accordo per l'affitto di parte degli spazi localizzati in via Marengo (ex sede operativa de La Stampa) costituirebbe una soluzione positiva, flessibile e modulare, nel medio termine senza pregiudicare evoluzioni successive organicamente connesse al progredire della costruzione del Parco della Salute.

Il trasferimento di tre dipartimenti a Grugliasco e la riallocazione di altri dipartimenti (o di sezioni di questi) presso l'ex scalo Vallino pone il problema dell'uso degli **spazi liberati**. Questi possono essere in parte destinati a nuova sede per Dipartimenti o per attività di Ateneo attualmente localizzate in sedi inadeguate o con un canone di affitto eccessivamente costoso. In parte, tuttavia, alcuni immobili dovrebbero essere restituiti se in concessione, ceduti se in proprietà o disdetti se in affitto, nell'ottica di ridurre le spese di locazione e/o gestione liberando così risorse da impiegare per la politica di sviluppo edilizio e strutturale dell'Ateneo, anche tenendo conto degli investimenti necessari per il trasferimento e l'allestimento delle nuove sedi in via di realizzazione.



b. Parco della Salute, della Ricerca e dell'Innovazione della Città di Torino

Il Parco della Salute rappresenta una delle più **grandi sfide della Città e della Regione** dei prossimi anni in cui l'Ateneo dovrà essere un attore protagonista. Il Parco della Salute per Torino e, quindi, anche per la nostra Università dovrà rappresentare un esempio europeo di eccellenza ed innovazione. Le tempistiche ad oggi ipotizzate prevedono che in circa 6-7 anni si potrà attuare il passaggio della parte assistenziale, didattica e di ricerca attualmente presenti in Città della Salute e della Scienza. Durante questi anni sarà necessario che l'**Ateneo** svolga una **funzione attiva e propositiva**, con particolare attenzione a:

- attrazione di fondi pubblici e privati attraverso la definizione di progettualità fondate su modelli di *business* e di sostenibilità;
- strutturazione del nuovo Parco che dovrà essere dotato di strutture flessibili e trasversali sulla base dei più recenti modelli di ingegneria ospedaliera, attraverso il lavoro di una *task force* composta da competenze cliniche, organizzative e da qualificati *stakeholder* della società civile;
- dotazioni tecnologiche in linea con le caratteristiche di eccellenza del Parco, tali da soddisfare le esigenze cliniche dell'alta complessità congiuntamente a quelle della ricerca e della didattica (formazione professioni sanitarie);
- definizione di modelli organizzativi che permettano una connessione efficiente tra la ricerca preclinica (polo via Nizza) e quella clinica (Parco della Salute) al fine di rendere le due strutture un unico polo di medicina traslazionale, in grado di generare e valorizzare i risultati sia dal punto di vista scientifico che assistenziale;
- governo dell'innovazione per la medicina personalizzata. Il Parco della Salute deve diventare un '*data driven hospital*', con strategie di cura guidate dai dati. Attualmente il nostro sistema non ne consente un utilizzo razionale e funzionale. E' prioritaria una definizione trasversale dei dati comuni da raccogliere con lo scopo di consentire di eliminare i silos, la ridondanza e ridurre la complessità sia clinica che economica. E' necessario dotare il nuovo Parco della Salute di infrastrutture innovative nella digitalizzazione in grado di fornire velocemente informazioni utili per il paziente nel



suo percorso diagnostico-terapeutico, nonché per la ricerca clinica. Questo richiede un cambiamento culturale, una ridefinizione dei processi interni e delle strutture IT che, per competenza, dovrà essere coordinato dall'Ateneo;

- definizione dei modelli gestionali della transizione tra la precedente e la nuova azienda per renderla rapida e poco impattante sugli utenti;
- forte coinvolgimento nella definizione del ruolo e del destino della attuale 'Città della Salute e della Scienza' al fine di governare, da un lato, la garanzia alla cittadinanza dei servizi di bassa complessità che non troveranno spazio nel Parco della Salute, dall'altro all'Ateneo la giusta valorizzazione economica delle aree dismesse di proprietà;
- progettazione e monitoraggio della parte strutturale dedicata alla didattica: dovranno trovare spazio aule idonee alla prevedibile crescita numerica degli studenti con proposte di innovati sistemi modulari al fine di un utilizzo multifunzionale per una didattica frontale, a piccole classi e con spazi dedicati a piattaforme per la moderna didattica online-e-learning e di simulazione medica.

c. Internazionalità

Negli ultimi anni l'Ateneo ha incrementato significativamente **la quantità e la qualità dei rapporti internazionali relativi alla didattica**. Nel corrente A.A. sono in vigore oltre 600 accordi di cooperazione con università straniere, recentemente rivisti al fine migliorarne l'efficacia. Inoltre la nostra offerta formativa comprende 12 corsi di studio e 3 curricula interamente in lingua inglese e siamo partner in 25 corsi di studio con accordi di doppio titolo. Nell'A.A. 2017-18, circa 1.600 studenti del nostro Ateneo hanno frequentato corsi all'estero e 700 studenti stranieri hanno frequentato i nostri corsi nell'ambito del progetto Erasmus.

Internazionalità, per un'istituzione accademica, è in primo luogo far crescere i propri studenti in un **ambiente internazionale** che si costruisce sia tramite maggiori opportunità di esperienze di studio e tirocinio all'estero, sia mediante attività specifiche usufruibili in casa, sia grazie alla presenza di studenti stranieri e docenti in



visiting. Tali attività vanno promosse con una presenza sui portali internazionali specifici e con la partecipazione a fiere internazionali sull'educazione.

Siamo già aperti alla dimensione internazionale e consapevoli dell'importanza del plurilinguismo per una formazione di eccellenza, ma l'Ateneo deve ulteriormente favorire l'**acquisizione e l'uso delle lingue straniere**, sia come strumento privilegiato di accesso alla conoscenza, sia come punto di forza per l'accesso al mondo del lavoro. Parimenti deve essere incentivata la diffusione della **lingua italiana presso gli studenti stranieri**.

Il **Centro Linguistico di Ateneo (CLA)** svolge da anni una missione prioritaria e va rafforzato al fine di poter offrire agli studenti corsi specialistici di qualità a prezzi competitivi rispetto agli standard di mercato. E' prioritario fornire un'**assistenza linguistica** fin dal primo anno di corso con valutazione iniziale e possibile conseguimento di crediti formativi ad obiettivo raggiunto. Va inoltre mantenuto e maggiormente promosso, soprattutto alla luce dei corsi in inglese in crescita nel nostro Ateneo, l'**addestramento linguistico per i docenti** Unito.

Il **progetto Erasmus** rappresenta la prima via di accesso dei nostri studenti al mondo e, viceversa, un ottimo strumento per attrarre il mondo a Torino. E' quindi importante migliorare la nostra connessione con il mondo, promuovendo maggiormente l'attivazione di accordi Erasmus con università estere di qualità presso i Dipartimenti e le Scuole. Questi devono estendersi in modo più compiuto anche alle attività di svolgimento tesi e di frequenza di tirocini.

Occorre, inoltre, migliorare le attività di supporto ai docenti e ai dipartimenti per il continuo **monitoraggio degli accordi attivi** per fare sì che questi non rimangano tali solo sulla carta. Analogamente, è necessario adottare politiche di riequilibrio dei flussi in entrata e in uscita attraverso strumenti che favoriscano la nostra capacità di **attrarre studenti iscritti a università partner**. Appare, infine, estremamente opportuno continuare a rafforzare il **sostegno economico per gli studenti** che non possano affrontare i costi di soggiorni di studio all'estero, integrando la loro borsa di studio.



In secondo luogo, deve essere incentivata ulteriormente **l'attivazione di corsi, soprattutto di laurea magistrale, in lingua inglese (o altra lingua veicolare)** per quelle aree disciplinari e per quelle tematiche trasversali per le quali si preveda un potenziale interesse da parte di studenti stranieri o per le quali l'offerta di lavoro sia prevalentemente su scala internazionale. A questo fine, occorre attivare **forme di coordinamento e di rete** tra tutti i docenti che in diversi Dipartimenti e nell'ambito di diverse aree disciplinari sono attivi in una dimensione internazionale, anche incentivando corsi di laurea multidisciplinari con la collaborazione di più dipartimenti.

La formazione di **gruppi di lavoro** che svolgano **attività di raccordo all'interno dell'Ateneo e con enti e istituzioni straniere** appare come una strategia da perseguire. Simmetricamente, occorre anche attivare **corsi di laurea in lingua italiana per studenti stranieri** orientati ad un percorso di formazione nell'ambito del turismo culturale che siano interessati ad apprendere la lingua, la cultura e l'arte italiana.

In aggiunta alla mobilità Erasmus, alle altre forme di **mobilità intra ed extra-europee** e all'attivazione di corsi di studio in lingua inglese, si dovrà perseguire con ancora maggiore decisione la strada della costruzione di **alleanze stabili con università europee ed extra-europee** per l'attivazione di **doppi titoli** con mobilità strutturata e di **lauree o lauree magistrali bi-nazionali**. Anche in questo caso è necessario continuare a mettere a disposizione e possibilmente incrementare i **fondi necessari per la mobilità degli studenti**.

Con riferimento specifico alla formazione di terzo livello, l'Ateneo dovrà incentivare la **dimensione internazionale dei Dottorati** e la mobilità dei dottorandi, attraverso una serie di azioni quali l'attivazione di Dottorati in convenzione con Università straniere, la mobilità degli iscritti ai dottorati di Unito e l'attrazione di dottorandi non italiani. A tal fine è necessario provvedere alla semplificazione e all'adeguamento delle procedure burocratiche agli standard internazionali e rendere disponibile un sistema di residenze e foresterie che garantiscano un'adeguata permanenza nella nostra città.

Anche a livello di **docenti**, deve essere favorita la **mobilità internazionale**. Gli attuali programmi di Ateneo di attrazione di *visiting professors* possono essere migliorati,



adottando modalità più agili nella procedura di inserimento dei corsi nell'offerta formativa. Attualmente il sistema di reclutamento dei *visiting professors*, a causa della tempistica per la loro selezione, non è sempre coordinata con l'offerta formativa in quanto spesso i corsi vengono pubblicizzati a piani di studio già formalizzati dagli studenti. Ne risulta una scarsa partecipazione degli studenti con conseguente disaffezione dei docenti ospiti. Una possibile soluzione consisterebbe nel rendere possibile la compresenza del docente ospite e del titolare del corso nell'ambito delle attività curriculari.

d. Rapporti con il territorio

Il nostro Ateneo rappresenta la più grande istituzione di ricerca e formazione del Piemonte. Complessivamente la Comunità accademica allargata conta circa 82.000 persone, da cui segue la rilevanza, quantitativa e qualitativa, dell'impatto socio-economico diretto ed indiretto sul territorio. Siamo un'istituzione fortemente radicata a Torino e nelle altre città in cui siamo presenti e mettiamo a disposizione della società in cui siamo inseriti un **capitale umano unico** che svolge una funzione insostituibile nella costruzione delle professionalità del futuro. Analogamente, abbiamo l'ambizione di poter adempiere al ruolo di **catalizzatore di energie positive**, pubbliche e private, volte a stimolare **l'innovazione** e, in un'ultima istanza, lo **sviluppo del territorio**.

Inoltre, siamo proprietari di **attività materiali e immateriali** che possono essere maggiormente integrate nel tessuto culturale e produttivo della città: aule, laboratori, biblioteche e musei. Un esempio particolarmente rilevante è costituito dalla nostra rete (*Metropolitan Area Network*), la più capillarmente diffusa sul territorio urbano, che si presta a collegare in rete soggetti pubblici quali scuole secondarie e primarie, ospedali e biblioteche, consentendo di conseguenza di fare sistema in ambiti cruciali per la competitività di un territorio: istruzione, sanità e cultura.

Dobbiamo quindi rivendicare con più forza il nostro **ruolo**, senza presunzione ma con consapevolezza, rendendoci disponibili, e facendoci parte attiva, al **dialogo con le autorità politiche e con le altre istituzioni presenti sul territorio** per costruire tavoli di



collaborazione pubblico-pubblico e pubblico-privato, mirati a costruire occasioni di sviluppo economico e sociale e di incremento dell'occupazione, fondate sulla **diffusione della conoscenza nel territorio**.

La nostra disponibilità richiede da parte del **mondo politico e imprenditoriale** una maggiore attenzione verso il nostro ruolo e le nostre potenzialità. La frase ricorrente **“Torino Città Universitaria”** deve essere accompagnata da uno sforzo collettivo proporzionale all'obiettivo ambizioso che si intende realizzare. La città ha degli indubbi elementi di attrazione esterni al sistema universitario (vivibilità e vivacità culturale, costo della vita contenuto) e negli ultimi anni è sicuramente aumentata la consapevolezza delle autorità politiche, che hanno sostenuto il piano di espansione delle infrastrutture per la ricerca e la didattica, sia direttamente tramite finanziamenti, sia indirettamente ponendo in essere le necessarie condizioni al contorno, incluse modifiche al piano regolatore e interventi sulla viabilità.

Quello che ancora manca, e che intendiamo mettere in primo piano nei rapporti con le istituzioni, è l'implementazione di un **approccio sistemico** che necessariamente richiede un **coordinamento degli interventi** sia a livello verticale (**Città di Torino, Città metropolitana, Regione**), sia a livello orizzontale (**istituzioni pubbliche e private** presenti sul medesimo territorio). Anche i rapporti con le **fondazioni bancarie** devono essere rivisti nell'ottica di una maggiore condivisione di obiettivi e allocazione di risorse. Inoltre devono essere orientati a una visione sistemica di medio periodo, così come la collaborazione con il **Politecnico**. L'obiettivo che dobbiamo porci è disegnare oggi la città universitaria del futuro e lavorare con immaginazione e coerenza per raggiungerlo.

Con riferimento specifico alla capacità di attrarre **studenti non residenti nell'area metropolitana di Torino**, gli aspetti prioritari sono costituiti dall'espansione della disponibilità di residenze universitarie pubbliche e private a costi contenuti, dalla semplificazione della burocrazia e dall'accessibilità a servizi pubblici di trasporto efficienti, all'assistenza medica e alle attività sportive e culturali. Tutti fattori che



costituiscono elementi determinanti nella scelta della sede universitaria da parte degli studenti non residenti, soprattutto se stranieri.

Un discorso analogo si applica alla capacità di attrarre e trattenere **giovani ricercatori di alto profilo**, specialmente se provenienti dall'estero. Per competere con le migliori università europee che costituiscono il nostro naturale punto di riferimento, è indispensabile intensificare la collaborazione con le istituzioni locali, e soprattutto con le fondazioni bancarie presenti sul territorio regionale, per allentare i vincoli economici legati alla struttura salariale e alla disponibilità di fondi di ricerca. Altrettanto importante è rendere più agevoli le condizioni di accesso ai servizi per la famiglia, con particolare riferimento alle scuole.

Le tre missioni svolte da un grande Ateneo come il nostro necessitano spesso di **interlocazioni nazionali** al fine di agevolare il lavoro e di rendere i suoi risultati utili al Paese. L'attività della **CRUI** deve essere presidiata continuativamente con la nostra qualificata rappresentanza in tutte le commissioni e sotto-commissioni. E' anche necessario creare o rafforzare **canali diretti con i Ministeri d'interesse** al fine di poter rappresentare al meglio la nostra attività al servizio di scelte pubbliche informate e consapevoli.

e. Potenziamento e semplificazione dei servizi digitali

La diffusione delle tecnologie digitali sta progressivamente cambiando le modalità con le quali l'Ateneo può erogare le proprie missioni. Nell'ambito della didattica, gli stessi studenti sono abituati fin dall'infanzia ad utilizzare servizi digitali e questa attitudine crea uno stimolo aggiuntivo all'adozione di nuovi metodi di insegnamento. Più nello specifico, una maggiore adozione di **strumenti di digital education** permette l'approfondimento di contenuti aggiuntivi rispetto a quelli trasmessi in aula, ne favorisce la replicabilità e, quindi, una maggior comprensione. In aggiunta, l'ampliamento dell'offerta in *complex learning* risponde all'esigenza degli innumerevoli studenti lavoratori. Tale modello abitua lo studente ad un approccio digitale, che caratterizza marcatamente il contesto lavorativo nel quale si inserirà. L'efficacia di tale



impostazione didattica passa necessariamente attraverso la **formazione dei docenti**. Essi hanno l'opportunità di acquisire nuove professionalità allineabili ad un approccio digitale, da poter spendere sia nell'attività didattica, sia nei contesti di terza missione dove il governo degli strumenti digitali è una condizione necessaria.

Nell'ambito dell'operatività quotidiana del personale tecnico amministrativo, la digitalizzazione delle attività è condizione necessaria affinché i **processi** possano **deburocratizzarsi**, ossia diventare più snelli, meno faticosi e più motivanti. Un accorciamento del processo migliora, altresì, la **valorizzazione delle persone** coinvolte che, da semplice esecutrici di singole attività, possono godere di una visione complessiva del processo che contribuiscono ad alimentare. Ciò, tra l'altro, facilita il **responsabile di processo** nel governo dello stesso. L'**efficacia dell'operatività** viene così migliorata nel suo complesso.

Il cambiamento culturale sottostante (certamente più facile per le giovani generazioni) deve essere accompagnato da un'**evoluzione delle procedure applicative centrali**. A tal fine, è necessario che gli applicativi impiegati da organi e strutture differenti siano tra loro correlati e comunicanti, evitando la **frammentazione digitale** di singole parti di un processo, possano rispondere adeguatamente e rapidamente alle modifiche sempre in fieri delle necessità del personale e dei corsi di studio, siano sviluppabili in modalità continuativa senza compromettere l'integrità e la compatibilità dei megadati. Allo stesso tempo, anche l'adozione di nuovi applicativi ministeriali e/o realizzati ad hoc può favorire la digitalizzazione dei processi e la deburocratizzazione.

Come ultimo, la digitalizzazione deve accelerare il forte grado di **interrelazione e le possibili sinergie tra le missioni dell'Ateneo**, creando un proficuo circolo virtuoso. Nello specifico, un approccio digitale deve coinvolgere più intensamente gli output della ricerca scientifica e renderli disponibili alle opportunità della terza missione attraverso una efficace comunicazione. Il portale Frida si completa ulteriormente con i risultati della ricerca presenti in Iris, diventando una piattaforma aperta e integrata che combina ricerca scientifica e attività sul territorio, ossia una vetrina del saper fare dell'Ateneo. Un maggior interesse da parte degli stakeholder può arrecare così un



beneficio a tutta la comunità dell'Ateneo: gli studenti, in termini di opportunità di tirocini e lavorative; i docenti, in relazione a nuove occasioni di confronto e di relazione con il contesto esterno; l'Ateneo, grazie a importanti opportunità di finanziamento.

Tema non irrilevante è quello della **sicurezza verso il mondo esterno**. L'Ateneo punta ad incrementare gli strumenti e i supporti informatici e digitali affinché l'apparato informativo sia maggiormente sicuro per tutti i soggetti interni. Ciò, tra l'altro, genera nuove opportunità per i tecnici informatici che, attraverso opportuna formazione, vengono ad acquisire nuove competenze e professionalità estremamente all'avanguardia.

f. Comunicazione

L'Ateneo deve dotarsi di un **modello di comunicazione moderno** per riaffermare la sua storia, diffondere i suoi valori e annunciare i suoi progetti futuri.

Il **sito istituzionale** deve esserne il motore che alimenta l'energia prodotta dall'Ateneo, con i suoi corsi, le sue attività culturali, gli spazi di dibattito, che deve essere sempre più aperto. Non basta la pubblicazione in inglese di alcuni annunci per restituire anche alla comunità straniera i servizi e l'offerta formativa.

Il portale di una Università pubblica deve guardare al **territorio**: deve nascere con la comunicazione un nuovo senso di appartenenza dell'Ateneo al contesto in cui esso opera. Musei, biblioteche e occasioni seminariali devono diventare fonte di attrazione. E l'Università, con la mediazione dei suoi docenti, dovrà essere costante riferimento di un dibattito pubblico sempre più aperto sui temi di maggiore rilevanza scientifica e sociale.

UniTo deve essere inclusiva e differente, e la sua presenza sui **social media** non dovrà essere il mero ribaltamento di annunci destinati a una piccola platea di studenti fidelizzati e docenti già impegnati nelle attività dell'Ateneo. Il mondo social per UniTo non sarà nemmeno un canale di promozione, ma dovrà essere soprattutto una **piattaforma d'ascolto** dalla quale prestare il massimo dell'attenzione. L'attività, oggi



scarsa e solo in lingua italiana, deve essere permeata da processi innovativi. E' necessario rendere maggiormente efficiente l'ufficio preposto, aumentando le unità di personale, programmando iniziative di qualità, rendendo giornaliera la pubblicazione di notizie, accogliendo, secondo i più moderni strumenti, l'ascolto delle esigenze di studenti e docenti, legandoli alla comune intesa di vincere le prossime sfide diventando promotori 'virali' di cultura, scienza, sapere.

Il sito istituzionale, nonché i portali della ricerca e della terza missione, devono rappresentare una **vetrina proattiva del saper fare di UniTo**, canale di attrazione degli *stakeholders*.

Inoltre il nostro Ateneo è oggi attualmente meno presente di altri, compresi quelli presenti sul nostro territorio, sulle pagine dei quotidiani locali e nazionali a fronte di una straordinaria attività svolta sia nell'ambito scientifico che in quello della terza missione. E' necessario attuare politiche che, da un lato incentivino, i Colleghi alla **divulgazione al pubblico generalista delle notizie** - rafforzando un ruolo maggiormente proattivo degli appositi uffici - dall'altro **diffondano le grandi eccellenze del nostro Ateneo** - anche inviando aprioristicamente i profili delle competenze presenti ai giornalisti che si occupano di scienza e università. L'Università di Torino deve poter diventare, a breve termine, tra le più citate negli inserti scientifici dei quotidiani nazionali e internazionali e i suoi docenti tra i più intervistati sulle pagine nazionali dei più diffusi quotidiani.

Le sfide del futuro





7. Risorse economiche e bilancio

Nel corso degli ultimi anni, il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo ha perseguito una politica di bilancio volta a **migliorare gli indicatori di sistema** che incidono sull'assegnazione delle risorse finanziarie e sul reclutamento del personale. Le spese del personale in rapporto a contributi statali e a tasse universitarie sono scese dal 71,7% nel 2013 al 61,5% nel 2017 a fronte di una soglia massima dell'80%. Analogamente le spese per indebitamento sono scese dall'8,9% nel 2013 al 4,8% nel 2017 a fronte di una soglia massima del 10%. Infine, l'indice sintetico di sostenibilità economica finanziaria (ISEF) è cresciuto da 1,1 nel 2013 a 1,3 nel 2017 a fronte di una soglia minima di 1,0.

Riteniamo che la politica di attenzione verso il **rispetto delle soglie** debba essere mantenuta con rigore nei prossimi anni al fine di evitare che l'Ateneo, in presenza di *shock* negativi non previsti, rischi di essere soggetto ai vincoli alle assunzioni e alle spese per investimento previsti nel D.L. 49/2012.

Il bilancio unico di esercizio per il **2017** chiude con un ammontare di proventi operativi pari a 461,3 milioni di euro. Il 73,1% è costituito da contributi (prevalentemente MIUR) e il 24,6% da proventi propri (prevalentemente associati alla contribuzione studentesca (19,9%)). Sul fronte dei costi operativi, pari a 424,0 milioni, il costo del personale rappresenta il 58,8% e gli altri costi correnti il 33,8%. Al netto dei proventi e degli oneri finanziari e straordinari e delle imposte, il risultato economico è positivo, pari a 19,4 milioni di euro ed in miglioramento rispetto all'anno precedente. Sul fronte patrimoniale, l'attivo di bilancio ammonta a 849,7 milioni di euro, di cui il 39,7% immobilizzato, prevalentemente in attività materiali (32,1%) e immateriali (4,5%). Sul fronte del passivo, il patrimonio netto rappresenta il 55,3% del totale, mentre i mutui e gli altri debiti verso le banche l'8,0%. Il **quadro** che emerge dai dati di **consuntivo** risulta quindi **complessivamente positivo** in termini sia di equilibrio costi/ricavi sia di solidità patrimoniale. I **dati consuntivi provvisori** relativi al **2018** sostanzialmente confermano le dinamiche osservate nel 2017.



I **dati preventivi** di conto economico relativi al **2019** riflettono ovviamente la struttura di costi e ricavi evidenziata a consuntivo. Le previsioni dei proventi e dei costi operativi ammontano rispettivamente a 422,5 e a 402,1 milioni di euro. Al netto dei proventi e degli oneri finanziari e straordinari e delle imposte, il risultato economico presunto è pari a 3,5 milioni di euro. Tale risultato è però ottenuto mediante l'utilizzo di riserve di patrimonio netto derivanti dalla contabilità finanziaria per 25,2 milioni di euro.

Pur scontando i criteri prudenziali di costruzione del conto economico preventivo, l'utilizzo di riserve (sia pure in fase preventiva) in un prospetto di bilancio fondato sulla competenza pone qualche dubbio sulla sostenibilità dell'attuale struttura dei costi nel medio periodo e richiede, quindi, particolare attenzione nell'**attività di programmazione economico-finanziaria** dei prossimi anni. Questo è particolarmente rilevante data la struttura di costo tipica delle università, caratterizzata da una prevalenza di voci che possono essere considerate fisse nel medio periodo. L'implicazione è che eventuali politiche improvvisate di contenimento dei costi rischiano di ricadere, come è stato nel passato, sulle componenti variabili più facilmente comprimibili nel breve periodo, spesso associate ad attività didattiche e di ricerca.

Anche per evitare il rischio sopra esposto, è necessario quindi **monitorare costantemente l'andamento storico e prospettico dei costi**, predisponendo **strumenti opportuni** per le direzioni e dipartimenti che siano idonei ad evidenziare le componenti fisse e variabili di costo e a fornire le basi per la definizione di obiettivi di miglioramento dell'efficienza con cui vengono svolte le attività di servizio. Tali obiettivi devono essere inquadrati in una **logica pluriennale**, anche sfruttando in chiave gestionale quanto già previsto dalla normativa in vigore in merito alla predisposizione del bilancio unico di Ateneo di previsione triennale. L'obiettivo generale di medio periodo è quello di **liberare più risorse** da investire nelle **missioni primarie** dell'Ateneo.

Analogamente deve essere compito primario del Consiglio di Amministrazione **presidiare** con attenzione la **dinamica dei proventi operativi**, sia predisponendo le



opportune misure al fine di sfruttare positivamente le opportunità rese disponibili dai meccanismi di premialità a livello ministeriale, sia rimuovendo gli ostacoli burocratici e organizzativi e introducendo gli incentivi necessari all'incremento dei proventi propri, specialmente se associati ad attività di ricerca e di terza missione.

Infine, la complessa **architettura delle società partecipate** dal nostro Ateneo, spesso con quote di maggioranza, dovrà essere sottoposta a revisione, garantendo in ogni caso la conformità delle strategie degli enti partecipati agli obiettivi programmatici dell'Ateneo.

Torino, 26 Aprile 2019

Il candidato Rettore Prof. Alessandro Sembenelli

La candidata Prorettrice Prof.ssa Roberta Siliquini