

Sarà
+UNITO

CRISTINA PRANDI

Candidata Rettrice

DOCUMENTO PROGRAMMATICO

Mandato 2025 - 2031. Università di Torino

Introduzione	9
1. Missione Didattica e Alta Formazione	17
1.1. Contesto	17
1.2. Azioni	19
1.2.1. Riportare al centro la missione fondamentale: la didattica	19
1.2.2. Rafforzare il supporto amministrativo, funzionalizzare metodi e obiettivi dell'AQ.....	19
1.2.3. Prevedere un'offerta formativa dinamica e in costante sviluppo	20
1.2.4. Innovare i modelli didattici, sostenere la formazione permanente (LLL)	21
1.2.5. La Scuola Superiore Ferdinando Rossi e i programmi Allievi.....	22
1.2.6. Le Scuole di specializzazione	23
1.2.7. La Scuola di dottorato	24
2. Missione Ricerca	27
2.2. Azioni	29
2.2.1. Programmazione e investimenti.....	29
2.2.2. Supporto alla progettazione e alla gestione dei progetti	29
2.2.3. Formazione alla ricerca, progettazione competitiva e responsabilità scientifica.....	30
2.2.4. Infrastrutture e spazi della ricerca.....	30
2.2.5. Stakeholder e visibilità nella gestione e valorizzazione delle IR	32
2.2.6. Talenti	32

3. Missione Innovazione e Valorizzazione delle conoscenze 34

3.1. Contesto	34
3.2. Azioni	35
3.2.1. Potenziare il trasferimento tecnologico	35
3.2.2. Promuovere la cultura imprenditoriale	36
3.2.3. Facilitare le collaborazioni con le imprese	36
3.2.4. Attrarre investimenti privati	36
3.2.5. Rafforzare le partnership strategiche	36
3.2.6. Formazione e sensibilizzazione sul trasferimento tecnologico	37
3.2.7. Integrazione tra discipline scientifiche e umanistiche	37
3.2.8. Intensificare le attività di public engagement.....	37

4. In relazione: i protagonisti della Comunita' di UniTo 38

4.1. Contesto	38
4.2. Azioni	39
4.2.1. In relazione per trovare insieme efficacia e risultati	39
4.2.2. Dare fiducia per ricevere fiducia, riconoscere flessibilità per favorire flessibilità.....	40
4.2.3. Valorizzare il lavoro	40
4.2.4. Dare ascolto, dialogo e rappresentanza	41
4.2.5. Riconoscere e farsi carico del lavoro precario	41
4.2.6. Da città universitaria a un'area metropolitana e regionale universitaria per le studentesse e gli studenti	42

5. Governance e organizzazione 44

5.1. Contesto	44
----------------------------	-----------

5.1.1. UniTo: assetto attuale e criticità	46
5.2. Azioni	47
5.2.1. Proposte per una governance e un'organizzazione efficace	47
5.2.2. Linee guida	47
5.2.3. Azioni prioritarie	48
5.2.4. La squadra di governo	49
6. Risorse	52
6.1. Contesto	52
6.2. Azioni	54
6.2.1. Migliorare la capacità di previsione e programmazione dei costi	54
6.2.2. Sviluppare politiche di bilancio e finanziamento che sostengano le missioni principali	54
6.2.3. Estendere ai dipartimenti, oltre che alle direzioni, l'assegnazione delle risorse a budget sin da inizio anno	54
6.2.4. Monitorare gli indicatori di rapporto FFO/costi e sviluppare le premialità nell'attribuzione di FFO e punti organico	54
6.2.5. Realizzare l'obiettivo prioritario di una crescita armonica dell'ateneo	54
6.2.6. Risorse di ateneo per lo sviluppo strategico e il riequilibrio	55
6.2.7. Costante e crescente finanziamento all'università pubblica	55
7. Comunicazione	56
7.1. Contesto	56
7.2. Azioni	57
7.2.1. Brand UniTo	57
7.2.2. Sito di ateneo	57
7.2.3. Merchandising	57
7.2.4. Partnership con i media	57
7.2.5. Comunicazione interna	57

7.2.6. Wayfinding	58
8. UniTo diffusa	59
8.1. Contesto	59
8.2. Azioni	60
9. UniTo internazionale	62
9.1. Contesto	62
9.2. Azioni	63
9.2.1. Struttura dell'organizzazione e della governance	64
9.2.2. Offerta formativa	64
9.2.3. Servizi e accoglienza	65
10. Archivio storico, biblioteche, musei e collezioni scientifiche. Il patrimonio culturale di Ateneo	66
10.1. L'archivio storico	66
10.1.1. Contesto	66
10.1.2. Azioni	67
10.2. Biblioteche	68
10.2.1. Contesto	68
10.2.2. Azioni	69
10.3. Musei di Ateneo, Collezioni scientifiche, Patrimonio storico-artistico	70
10.3.1. Contesto	70
10.3.2. Azioni	71
11. Edilizia	72
11.1. Contesto	72

11.2. Azioni.....	74
11.2.1. Grandi progetti di ateneo	74
11.2.2. Sicurezza.....	77
12. Sostenibilità	79
12.1. Contesto.....	79
12.2. Azioni.....	79
12.2.1. Didattica, ricerca, valorizzazione delle conoscenze	79
12.2.2. La gestione della sostenibilità e il ruolo del Green Office.....	80
12.2.3. Comunicare la sostenibilità	80
13. Digitalizzazione	82
13.1. Contesto.....	82
13.2. Azioni.....	83
13.2.1. Processo di digitalizzazione	83
13.2.2. Dialogo e integrazione tra le interfacce	83
13.2.3. Costituzione di un Team dedicato ai dati.....	83
13.2.4. Integrazione e accessibilità dei Cruscotti dipartimentali	83
13.2.5. Formazione.....	84
13.2.6. Investimento nelle infrastrutture di ricerca.....	84
13.2.7. Sistema di storage dei dati.....	84
14. Sistema Assicurazione Qualità	85
14.1. Contesto.....	85
14.2. Azioni.....	85
14.2.1. Risoluzione delle criticità di sistema	85
14.2.2. Riduzione delle attività di AQ.....	86
14.2.3. Incremento del personale tecnico-amministrativo di supporto.....	86

15. Qualità della vita in ateneo. Politiche di welfare, inclusione e parità di genere 87

15.1. Contesto 87

15.2. Azioni 88

15.2.1. Politiche di welfare 88

15.2.2. Misure di conciliazione lavoro-vita privata 88

15.2.3. Sostegno alle fragilità 88

15.2.4. UniTo a Dispersione Zero 89

15.2.5. La parità di genere e il contrasto alle discriminazioni 89

15.2.6. Rete di supporto e campagna di sensibilizzazione 90

15.2.7. Rafforzamento del mentoring per carriere femminili nelle STEM 90

15.2.8. Implementazione uniforme del Gender Equality Plan nei Dipartimenti 90

15.2.9. Bilancio di Genere partecipato e trasparente 91

15.2.10. Sistema di monitoraggio e obiettivi 91

15.2.11. Contrasto alle discriminazioni e alle molestie 91

16. Sport 92

16.1. Contesto 92

16.1.1. Impianti sportivi e offerta di attività 93

16.1.2. Il rapporto tra sport e salute 94

16.1.3. Il valore degli eventi sportivi 94

16.1.4. Il rapporto tra sport agonistico e percorsi di studio 94

16.2. Azioni 95

16.2.1. Impianti sportivi e offerta di attività 95

16.2.2. Il rapporto tra sport e salute 95

16.2.3. Il valore degli eventi sportivi 95

16.2.4. Il rapporto tra sport agonistico e percorsi di studio 96

17. Alumni 97

17.1. Contesto 97

17.2. Azioni 97

17.2.1. Creazione dell'Associazione Alumni 97

17.2.2. Creazione di una piattaforma dedicata agli alumni..... 97

17.2.3. Programmi di mentorship e networking 98

17.2.4. Coinvolgimento degli alumni nel fundraising 98

17.2.5. Premi e riconoscimenti per i migliori laureati e dottori di ricerca 98

17.2.6. Partnership con aziende fondate da alumni 98

18. Medicina, sanità pubblica, Parco della Salute 99

18.1. Contesto 99

18.2. Azioni 101

18.2.1. Rapporto tra Sistema Sanitario Nazionale e Università 101

18.2.2. Spazi nel Parco della Salute 101

18.2.3. Centri di simulazione avanzata 101

18.2.4. Polo di Orbassano e Sedi decentrate 101

18.2.5. Scuole di specializzazione 102

18.2.6. Creazione di IRCCS 102

19. Legalità 103

19.1. Contesto 103

19.2. Azioni 104

Chi siamo 105

INTRODUZIONE

Mi candido alla carica di Rettrice con una visione chiara.

Quella di un ateneo pubblico, dove eccellenza accademica e impegno per il bene comune vanno di pari passo per promuovere il progresso sociale e culturale. Un luogo che valorizzi la diversità e l'impegno delle persone, in cui ascolto e collaborazione si trasformino in forza collettiva per costruire un futuro condiviso. In un'epoca in cui molti sembrano ormai scettici circa il ruolo e il valore del sapere, l'università è un luogo strategico. Difenderla e farla crescere credo spetti a tutte e tutti noi.

Al mio fianco, come Prorettore, c'è Gianluca Cuniberti. Una persona con cui condivido, da anni, non solo un percorso professionale e l'affetto comune per il nostro ateneo, ma un'idea profonda di sviluppo e valorizzazione di UniTo. Da questa visione è nato il cammino intrapreso con tante e tanti per scrivere queste pagine.

Si è subito capito, infatti, che agire da soli non sarebbe stato utile, sufficiente o efficace. Solo ascoltando, coinvolgendo e confrontandoci con chi come me ogni giorno studia, lavora, vive UniTo, ho potuto arricchire le nostre proposte e elaborare un programma all'altezza delle sfide che ci attendono.

Quanto troverete nelle pagine seguenti porta la mia firma, ma è il frutto del contributo di moltissime persone.

Sarà
+UNITO

“How beautiful it is and how easily it can be broken”

L'università è una delle migliori se non la migliore delle invenzioni umane. È un luogo nel quale persone di età e ruoli diversi si incontrano e dialogano, apprendono e cercano, sviluppano progetti comuni e costruiscono saperi in modo libero e indipendente. Non è una situazione che si verifichi spesso nella vita.

È anche un luogo sempre più fragile, la cui esistenza è minacciata da sfide che, fino a qualche anno fa, non erano neanche all'orizzonte e che devono essere tradotte in opportunità.

«How beautiful it is and how easily it can be broken», scriveva Tennessee Williams a proposito del cristallo e dei nostri mondi interiori. Credo possiamo dirlo anche dell'università, soprattutto dell'università pubblica. Università che va tutelata, difesa, ma anche migliorata, messa nelle condizioni di affrontare le sfide dei prossimi anni.

È con questo spirito – di **difesa di ciò che siamo e abbiamo**, ma anche di **slancio verso il futuro** – che mi candido alla guida dell'Università di Torino.

L'università è fatta di persone che, con ruoli diversi, sono chiamate a lavorare insieme. Quel “lavorare” e quell’“insieme” sono la nostra prima sfida, nella consapevolezza che non ci può essere alcun miglioramento davanti a noi se non contribuiamo a costruire, sempre più, condizioni di lavoro sostenibili, in cui le persone non siano schiacciate da burocrazia e carichi di lavoro oppressivi, incomprensioni, mancanza di riconoscimento e conflitti.

Sappiamo infatti, al di là degli sforzi compiuti, quanto **le relazioni tra le persone, oggi, siano messe alla prova** dai ritmi frenetici, dalla frammentazione sul territorio, dalle accelerazioni tecnologiche che spesso subiamo e che tendono a digitalizzare anche le relazioni, con l'enorme rischio di disumanizzare i contesti e le esperienze lavorative.

Nelle pagine di questo programma troverete **impegni e proposte**, che delineano la nostra **visione di sviluppo dell'ateneo**. Un ateneo aperto al futuro, all'ascolto e al dialogo, e con i piedi ben saldi nelle sue missioni fondamentali.

Formazione, ricerca e valorizzazione delle conoscenze restano il cuore dell'università, ma questo cuore è alimentato dalle **relazioni tra le persone** che la abitano.

Le sfide dei prossimi sei anni

Viviamo un tempo di profonde trasformazioni. Il calo demografico, l'insufficienza del finanziamento pubblico, le innovazioni legate all'intelligenza artificiale, il rapporto tra pubblico e privato nella ricerca, le emergenze energetiche e ambientali, la sfida di accogliere chi emigra forzatamente, il mondo che nel 2024 ha conosciuto il numero più alto di guerre dalla fine dell'ultimo conflitto mondiale. Tutto questo ci pone di fronte a una complessità crescente, che intimorisce, rende incerto il domani e la nostra possibilità di orientarci.

Per affrontare questa complessità, abbiamo identificato alcune sfide chiave. Sono le direttrici che attraversano tutto il programma.

- Unitarietà dell'ateneo

Verso un modello che promuova condivisione e visione comune e, allo stesso tempo, valorizzi diversità e specificità delle numerose aree di UniTo.

- Il valore del lavoro

Tra trasformazioni tecnologiche rapidissime, e fragilità dei confini fra vita privata e lavorativa, la sfida è costruire un modello di lavoro nell'ateneo orientato verso il benessere, la fiducia, la flessibilità, la collaborazione, l'autonomia, puntando sul concetto di responsabilità.

- Governance

Verso un modello di governance che rappresenti le diverse anime dell'ateneo e operi con un approccio collegiale e trasparente. Una governance attenta ai processi, alle relazioni, ad una reale partecipazione per ogni processo strategico (dalla costruzione del Bilancio alla revisione delle modalità di assegnazione delle risorse), capace di assumersi le responsabilità che i ruoli richiedono. Una governance che mira a liberare energie, attenta al coordinamento invece che al controllo.

- Rinnovamento dei modelli formativi

Verso un'offerta formativa capace di dialogare con le trasformazioni demografiche, sociali e tecnologiche in atto, pur mantenendo al centro della nostra azione il valore fondativo della relazione.

- Ricerca e innovazione in una logica ecosistemica

In un quadro di contrazione delle risorse, la sfida è garantire la libertà e l'autonomia della ricerca e, contemporaneamente, rafforzare un approccio che,

includendo innovazione e trasferimento tecnologico, promuova lo sviluppo di ecosistemi della conoscenza e dia a UniTo un ruolo strategico e autorevole nello sviluppo economico, sociale e culturale del territorio.

- **[Valorizzazione delle conoscenze](#)**

Verso una relazione con il territorio costruita sul dialogo, la collaborazione e la co-creazione di conoscenza, per generare impatto sociale condiviso e duraturo.

- **[Policentrismo e aggregazione](#)**

Sviluppo dell'ateneo in modo armonico e differenziato, secondo un modello plurale che aggrega luoghi e servizi in campus in centro città, nelle aree metropolitane e in quelle extra metropolitane.

- **[Sostenibilità](#)**

La sostenibilità deve diventare il principio guida delle azioni quotidiane dell'ateneo, declinata in tutte le sue dimensioni: ambientale, economica, sociale e professionale. Questo approccio integrato va tradotto in pratiche concrete in ogni ambito della vita universitaria – dalla gestione delle risorse alle politiche di inclusione, dalla formazione alle scelte infrastrutturali – per rendere UniTo un modello di innovazione responsabile e duratura.

- **[Internazionalizzazione attiva](#)**

Per un ateneo che vuole intensificare le opportunità di didattica e ricerca internazionale per i propri studenti e docenti e, contemporaneamente, sia capace di essere attrattivo nei confronti dell'estero, contemperando la logica della competitività con quella dell'accoglienza.

- **[Protagonisti](#)**

Verso modelli di comunicazione e relazioni esterne capaci di costruire significati condivisi con i partner e le comunità territoriali. Perché il programma di UniTo è parte di un ecosistema più ampio, che include il territorio con le sue istituzioni e il tessuto sociale ed economico.

I primi 100 giorni

Per dare un impulso e un indirizzo chiaro al nostro percorso, ci sono alcune azioni prioritarie che contiamo di portare a compimento nei primi cento giorni del mandato.

Si tratta di azioni concrete che segnano l'avvio di diversi processi di lavoro che costituiranno l'asse portante di tutto il mandato e che fanno riferimen-

to ad alcuni aspetti delle missioni fondamentali, dell'organizzazione e dei rapporti con il territorio di UniTo, che riteniamo strategiche e fondamentali.

1. La semplificazione dei processi amministrativi

Tutti, a prescindere dal ruolo, siamo appesantiti da carichi di lavoro che discendono da una organizzazione che può migliorare rapidamente, analizzando i processi amministrativi in vista della **semplificazione** e della **flessibilità**. In questa direzione, la tecnologia deve aiutare, non complicare.

Per questo, *nei primi cento giorni del nostro mandato ci impegniamo* a intervenire su alcuni processi e servizi cruciali che possono migliorare il nostro modo di vivere e il lavoro in ateneo: richieste di acquisto, missioni, gestione aule per la didattica, manutenzione ordinaria.

2. Dialogare, condividere, decidere e comunicare. Per una trasparenza sostanziale

La Rettrice rappresenta tutto l'ateneo, con la complessità e molteplicità di visione, progetti, valori che lo fondano: non è una persona sola al comando, ma rappresenta l'intera comunità.

L'idea che chi arriva, da solo, distrugge e ricrea ogni volta è pericolosa, irrispettosa nei confronti dell'istituzione e della comunità, e alimenta fratture insanabili nel tempo.

Serve, dunque, capacità di muoversi collegialmente.

Questo è possibile solo nel **rispetto delle prerogative degli organi** e delle forme della **rappresentanza**, che hanno bisogno anche di una dialettica e una critica aperte, senza tuttavia delegittimarne ruolo ed esistenza.

Contemporaneamente, va riconosciuto che il rispetto formale delle regole non basta a costruire condivisione e trasparenza e vi è bisogno di una partecipazione diffusa e allargata, nella consapevolezza che l'accumulo di dati e procedure non coincide con quella trasparenza sostanziale di cui c'è bisogno.

C'è dunque la necessità di processi che sostengano una partecipazione reale.

Per favorire questa partecipazione, *ci impegniamo nei primi cento giorni* a realizzare un calendario di iniziative di riflessione, comunicazione e confronto, il primo dei quali riguarderà il tema dell'edilizia, della manutenzione, della programmazione e assegnazione degli spazi in ateneo. Una **Conferenza Zero su edilizia e spazi**, temi cruciali per lo sviluppo di UniTo e per tutta la comunità.

I temi che affronteremo successivamente, altrettanto cruciali, fanno riferimento al Bilancio di ateneo e alla programmazione delle risorse.

3. [Il Diritto allo studio in un'autentica area metropolitana universitaria](#)

La mancanza di risorse e la poca centralità delle studentesse e degli studenti universitari all'interno delle politiche pubbliche rischia di svuotare di senso reale l'azione per il riconoscimento del Diritto allo studio. Questo accade, d'altra parte, anche per la crescita del peso demografico di chi non è più giovane.

Eppure, a Torino, gli studenti universitari, per la stragrande maggioranza studenti di UniTo, rappresentano **circa il 10 per cento della popolazione della città**.

Torino è una città sempre più universitaria, ma non è ancora attrezzata per questa dimensione.

La transizione verso un'area metropolitana universitaria rappresenta, dunque, contemporaneamente:

- una necessità per rendere esigibile il diritto allo studio (borse di studio, residenzialità e trasporti rappresentano elementi centrali sui quali è necessario intervenire);
- una straordinaria opportunità di sviluppo e di definizione di nuove identità per il territorio, sempre più territorio della conoscenza.

Per questo motivo, *nei primi cento giorni ci impegniamo* a lanciare l'iniziativa di un tavolo permanente "Area metropolitana universitaria" con il Politecnico, la Regione, la Città Metropolitana, il Comune di Torino e i comuni in cui sono insediate le sedi universitarie, nonché enti e soggetti interessati a costruire soluzioni e politiche plurali (urbanistiche, normative, abitative, economiche, connesse ai trasporti) per lo sviluppo dell'area metropolitana universitaria e per un diritto allo studio che diventi reale.

4. [Valorizzare i saperi di UniTo](#)

La missione dedicata alla valorizzazione delle conoscenze in UniTo è straordinariamente ricca e differenziata. Non sempre, tuttavia, siamo stati in grado di dare la giusta visibilità alla profondità della nostra ricerca, all'innovazione costante.

Molto facciamo, ma troppo spesso rimane non visto, sconosciuto.

Abbiamo bisogno di individuare strategie affinché il sapere di UniTo emerga e venga condiviso, venga riconosciuto lo sforzo compiuto da colleghe

e colleghi e vengano messe a disposizione le competenze della comunità territoriale.

Per questo, nei primi cento giorni del nostro mandato ci impegniamo a realizzare un **Festival UniTo** sui **saperi del futuro**. Un evento intenso, articolato su tre giorni consecutivi e ospitato in un luogo altamente identitario per l'ateneo e la città, capace di esprimere al meglio la pluralità e la forza della nostra comunità. Un laboratorio pubblico di futuro, dove università, ricerca, didattica, comunità e territori si intrecciano per esplorare insieme le trasformazioni radicali del nostro tempo.

Buona lettura!

Se la rotta indicata vi
convincerà, insieme...

Sarà
+UNITO

Cristina Prandi

1. Missione Didattica e Alta Formazione

1.1. Contesto

L'università di Torino, con oltre 83.000 studentesse e studenti e un'offerta formativa ampia e articolata (circa 170 corsi di studio, 70 corsi di dottorato, 135 master, 60 scuole di specializzazione e una quindicina di CUAP), rappresenta un mega-ateneo statale con una missione didattica estremamente articolata. Tuttavia, la crescita quantitativa dell'offerta formativa non è stata bilanciata rispetto alle risorse disponibili e, soprattutto, non è stata accompagnata da un adeguato sviluppo di strumenti e servizi per la didattica, generando criticità in termini di sostenibilità, assetto organizzativo e qualità percepita. L'ateneo non può pensare di continuare a crescere nell'offerta formativa di qualità, senza una coerente crescita su altri fronti (docenza, servizi, spazi, borse e residenze universitarie, implementazione del digitale, migliore efficacia dei processi comunicativi, con un occhio più attento agli scenari di mobilità internazionale, all'alta formazione e al mondo del lavoro).

Il posizionamento dell'ateneo nei ranking CENSIS 2024/25, in settima posizione tra i nove mega-atenei, riflette questa tensione tra quantità e qualità. Ciò richiede una riflessione strategica

che consideri il contesto demografico italiano – segnato da invecchiamento della popolazione e calo della natalità – e la necessità di ampliare la missione didattica per includere l'apprendimento permanente (lifelong learning – LLL).

Il modello organizzativo dei saperi, ancora fortemente disciplinare e verticale, mal si adatta alle esigenze del mondo del lavoro e della società, che chiedono competenze trasversali e capacità di affrontare problemi

complessi. La normativa recente (DM 1648/2024 sulle nuove classi di laurea, Erasmus nazionale, micro-credenziali, DM 931/2024 sul riconoscimento dei crediti formativi universitari) apre opportunità significative in questo senso, offrendo spazi per riformare percorsi formativi, introdurre nuovi SSD e valorizzare competenze extra-curricolari: la sfida è cogliere queste novità come opportunità e, allo stesso tempo, salvaguardare l'accurata formazione disciplinare di base anche a fronte di una popolazione studentesca che in ingresso mostra, in molti corsi di studio, difficoltà su competenze fondamentali.

In funzione della didattica, **UniTo può contare su un grande capitale scientifico e culturale**. In primo luogo, un'ampia multidisciplinarietà: l'offerta formativa è straordinariamente ampia e qualificata, capace di soddisfare tutte le domande di formazione provenienti dalle persone e dalla società. Molti sono i progetti e le strutture che portano innovazione nella didattica: **progetti di e-learning** e di uso dell'**Intelligenza Artificiale**, strumenti e servizi per l'orientamento (Start@unito, Orient@mente, Passport.Unito), centri e progetti di ricerca finalizzati alla didattica e alla formazione a diversi livelli, Teaching and Learning Center (TLC), nonché **l'alleanza europea UNITA** che ha consentito al nostro ateneo, in qualità di capofila, una presenza importante nella rete della formazione universitaria europea.

Riportare al centro la missione fondamentale: la didattica

Tuttavia, serve una maggiore capacità di trasformare questi elementi in risposte formative flessibili, innovative e attraenti per target diversi. La crescente competitività degli atenei telematici, l'insufficiente attrattività internazionale, l'abbandono post-laurea del territorio da parte dei giovani, la rigidità e le sofferenze organizzative, infine la mancanza di una strategia digitale condivisa rappresentano nodi critici.

Il **lifelong learning**, in particolare, risulta ancora poco sviluppato e scarsamente integrato nella strategia complessiva dell'ateneo, nonostante l'urgenza posta dal calo demografico e dalle richieste del mercato del lavoro. Le esperienze positive già attive (es. microcredenziali, TLC, progetti pilota, i MOOC della rete Edvance) non sono ancora sistematizzate in una politica unitaria né sostenute da un'infrastruttura tecnico-amministrativa adeguata. Anche la formazione degli insegnanti, affidata al CIFIS, risente di debolezza strutturale da migliorare. Analogamente, l'offerta di master e CUAP non è adeguatamente sostenuta organizzativamente e attende una soluzione.

Da tempo UniTo ha sviluppato la propria offerta formativa anche in **sedi extra metropolitane** (Alba, Asti, Biella, Cuneo, Ivrea, Savigliano e fuori regione la collaborazione con Aosta): negli ultimi anni l'espansione di questa offerta si è caratterizzata positivamente per lo sviluppo sinergico con il territorio, anche con specificità formative assenti nelle sedi metropolitane. Rimangono da risolvere numerosi problemi organizzativi a partire dal presidio tecnico-amministrativo e i servizi per le studentesse e gli studenti in sede.

Il ruolo culturale dell'università come luogo di formazione dei giovani e per i giovani deve rimanere in modo chiaro: occorre mantenere un'immagine attraente nei confronti dei giovani. È altrettanto importante mantenere la **forte connessione didattica & ricerca**: lo studio universitario non risponde solo ai "bisogni" del mondo del lavoro di oggi, ma insegna ad affrontare le sfide di domani. In questo contesto, occorre ripensare le modalità didattiche (anche in considerazione del fatto che studentesse e studenti di oggi hanno modi di apprendimento diversi – multi-tasking, attenzione dispersa, pluralità di modi di espressione), ma con la priorità alla qualità.

Il quadro attuale impone a UniTo di immaginare anche un **modello didattico più flessibile**, con maggiore attenzione ai nuovi target (lavoratori, adulti, stranieri), capace di valorizzare le competenze, superare i silos disciplinari e sperimentare metodologie attive (PBL, digital learning, Open Education). Occorre costruire una visione sistemica e sostenibile, che integri edilizia, risorse, governance e regolamenti con l'innovazione didattica.

In questo contesto si inseriscono anche la **Scuola di Studi Superiore** e i **programmi Allievi**, il **dottorato di ricerca** e le **specializzazioni**, le quali presentano specificità che meritano analisi e azioni dedicate anche in questo programma con il paragrafo a conclusione di questo capitolo.

L'impegno dell'ateneo nell'ambito delle politiche di inclusione e accessibilità - che distinguono il nostro ateneo in direzioni diverse e che tutte devono essere sostenute e ulteriormente sviluppate - sono illustrate nel capitolo dedicato alla Comunità di UniTo, con particolare riferimento alle studentesse e agli studenti.

1.2. Azioni

1.2.1. Riportare al centro la missione fondamentale: la didattica

Così come per la ricerca, la priorità è riattribuire centralità alla didattica, affinché possano essere potenziati i servizi di supporto alla stessa. In primo luogo, dunque occorre definire le **azioni prioritarie** per una formazione di alta qualità nel lavoro in aula, in laboratorio e, quando previsto, sul campo e nell'interazione tra docenti, studentesse e studenti.

Se, da un lato, ogni sede deve offrire luoghi che consentano e favoriscano l'attività didattica e l'attribuzione di risorse deve risolvere rapidamente i maggiori **squilibri nel rapporto docenti/studenti**, d'altro canto occorre implementare o introdurre **strumenti e flessibilità** che consentano al docente di organizzare la propria attività didattica nel modo migliore per il raggiungimento degli obiettivi formativi. Si pensi, a titolo esemplificativo: alla rigida impostazione circa le ore di didattica frontale e integrativa dei docenti; ai limiti di spazi in molte sedi; alla necessità (spesso disattesa su insegnamenti fondamentali del primo anno) di supporto alla didattica per esercitazioni di riallineamento sulle competenze fondamentali; alla richiesta - più volte espressa dalle rappresentanze studentesche - di didattica seminariale e laboratoriale che ha importanti esempi in ateneo, ma che spesso è attenzionata solo per i maggiori costi in termini di spazi e contratti di insegnamento; agli stessi contratti di insegnamento e di supporto alla didattica che, da anni, attendono un esame dettagliato che distingua quanti derivino da carenze di organico e quanti da una didattica che, per sua natura, ha necessità di supporto e di professionalità che non saranno mai integrabili nell'organico dipartimentale. In ultimo, occorre restituire protagonismo e centralità ai docenti che, nel ruolo individuale e collegiale, sempre nell'ascolto di studentesse e studenti, siano pienamente supportati e incentivati a realizzare la migliore esperienza formativa possibile: **una didattica che si prende cura, sviluppa conoscenze e competenze, supporta chi è in difficoltà e allo stesso tempo dà crescita ai talenti**. Allo stesso tempo, finanziamenti mirati a supporto delle attività didattiche permetteranno anche di valorizzare, attraverso il potenziamento e la specifica finalizzazione delle collaborazioni a tempo parziale 150/200 ore, il ruolo di studentesse e studenti senior nell'accompagnamento in esperienze di studio collaborativo. Infine, la disponibilità di spazi per la comunità studentesca non può essere limitata alle sole aule durante le ore di lezione: è necessario prevedere ambienti adeguati allo studio, alla socializzazione e all'apprendimento anche in modalità non formalizzate e informali, nonché spazi verdi. In attesa della creazione di spazi specificamente destinati a queste attività, ogni area comune adiacente alle aule dovrebbe essere allestita in modo funzionale a questi scopi. Parallelamente, è importante valorizzare le sedi di recente realizzazione o ristrutturazione, rendendole pienamente accessibili e vissute dalla comunità studentesca.

1.2.2. Rafforzare il supporto amministrativo, funzionalizzare metodi e obiettivi dell'AQ

I presidenti di CdS e i componenti di commissioni che, a diversi livelli, lavorano in ambito didattico segnalano una crescente difficoltà lavorativa per l'aggravio burocratico di gestione e organizzazione delle attività formative e delle procedure di Assicurazione della Qualità. Queste figure, che cambiano nel tempo (ogni 3-6 anni) non hanno, di norma, competenze in aspetti gestionali o di AQ e si trovano, quindi, a rispondere alle richieste di adempimento ancor prima di avere un quadro chiaro dell'intero processo e del reale impatto e significato sulla didattica, sulle questioni e sui problemi che l'attraversano. Per far fronte a questa situazione urgente e diffusa, si propone di:

- garantire, in ogni polo, la presenza di un **numero adeguato di manager didattici**, figure con responsabilità rafforzate alle quali garantire un riconoscimento adeguato del loro ruolo. Questi professionisti devono affiancare concretamente i presidenti dei CdS, offrendo supporto nella programmazione e attuazione dell'offerta formativa, nell'Assicurazione della Qualità, nel monitoraggio dei dati, nel coordinamento con le segreterie studenti e nei rapporti con gli altri servizi dell'area didattica, con il Presidio della Qualità e con il Nucleo di Valutazione;
- completare la **digitalizzazione di tutti i processi amministrativi** della didattica e la trasmissione dati tra piattaforme differenti, affinché venga favorito il processo decisionale evitando il doppio data entry. Affrontare e risolvere rigidità procedurali e regolamentari attraverso una revisione dei processi che, in modo non fluido, devono articolarsi fra amministrazione, CdS e docenti.

1.2.3. Prevedere un'offerta formativa dinamica e in costante sviluppo

L'offerta formativa di un grande ateneo europeo non può che essere in costante aggiornamento ed evoluzione. Tutto questo però deve realizzarsi in termini di sostenibilità e qualità. Per questo si ritiene necessario:

- proseguire nella definizione di **standard di sostenibilità e qualità** (ad esempio, spazi, didattica erogabile, costi complessivi, servizi, ecc.) che permettano ai dipartimenti e alle scuole di valutare la possibilità di incrementare l'offerta formativa e all'ateneo di programmare risorse e sviluppo strutturale per sostenere ampliamenti strategici altrimenti non realizzabili;
- promuovere **l'integrazione tra discipline** anche in risposta alle sfide locali e globali, attraverso percorsi transdisciplinari e l'inserimento di micro-credenziali legate alle competenze professionali con il relativo open badge, valutando la possibilità di arricchire i percorsi didattici nei CFU a scelta. Questa iniziativa costruirà maggior collaborazione e interazione tra le aree umanistiche, socio-economiche, scientifico-tecnologiche e mediche e potrà favorire la creazione di vere e proprie "community" interdisciplinari e possibilmente internazionali di docenti, studentesse e studenti, catalizzatrici delle idee più innovative e generatrici di contaminazione e inclusività;
- proseguire nell'ottimizzazione dello strumento delle **iscrizioni multiple e valorizzare la mobilità interna di studentesse e studenti** anche con strumenti di riorientamento;
- esaltare e non appiattare le **specificità dei diversi percorsi formativi**. A titolo esemplificativo, l'ateneo può offrire strumenti specifici scelti con i docenti (dalla lavagna agli strumenti di e-learning e di Intelligenza Artificiale) oppure in riferimento alla lingua di insegnamento del CdS o degli insegnamenti. Un altro esempio può venire dall'osservazione dell'efficacia dei CdS in inglese per l'attrazione di studenti stranieri. In questo contesto, occorre parallelamente potenziare l'insegnamento dell'italiano per stranieri sia con corsi online nella fase di ammissione antecedente alla frequenza in presenza, sia con corsi intensivi nel primo anno di arrivo. Al fine di permettere l'inserimento di questa didattica di allineamento linguistico nella carriera dello studente con CFU, risultano utili gli attuali strumenti di flessibilità nell'aggiornamento dei piani carriera;
- **comunicare l'offerta formativa**: la campagna di promozione dell'offerta formativa e le at-

tività di orientamento consapevole devono essere di molto anticipate. Esse devono puntare a valorizzare UniTo in tutte le sue specificità; le competenze acquisite devono essere riconoscibili nel mondo del lavoro (open badge) in Italia e all'estero e l'offerta formativa deve essere chiaramente collegata a figure professionali riconosciute in modo comprensibile per chi interessato ad iscriversi.

1.2.4. Innovare i modelli didattici, sostenere la formazione permanente (LLL)

La professione docente è oggi valorizzata dalla possibilità di sperimentare metodologie didattiche innovative anche in ambiente digitale, ma allo stesso tempo lo è ancor di più da una presenza attiva in aula e dalle dimensioni di relazione che la didattica instaura tra docenti, studentesse e studenti. In questa direzione, il percorso di formazione dei docenti sviluppatosi in questi anni potrà essere così potenziato:

- promuovendo **programmi di aggiornamento e faculty development** per i docenti;
- incentivando l'**apertura di percorsi** verso studentesse e studenti con background diversi, stranieri o non residenti, sfruttando anche le potenzialità della didattica mista;
- favorendo la costituzione di **gruppi di lavoro multidisciplinari sull'Open Education** e, in generale, comunità di pratiche in riferimento ai diversi approcci formativi della lezione frontale e delle metodologie didattiche attive (Problem-Based Learning, Challenge Learning, Living Lab);
- valorizzando strumenti come i **MOOC** (Massive Open Online Course, a partire da quelli promossi da Edvance - Digital Education Hub), le **risorse digitali open access**, le **nuove applicazioni di Intelligenza Artificiale** per l'apprendimento flessibile;
- sviluppando i progetti (ad esempio, Peer Mentoring), le potenzialità e i nuovi obiettivi del Teaching and Learning Center nella formazione dei docenti e nell'innovazione didattica anche in termini di inclusione e sostenibilità.

In questo contesto di sviluppo della didattica anche in ambiente digitale, il ruolo dell'università come luogo di formazione deve rimanere chiaro: occorre mantenere l'impegno prioritario in questa missione. Inoltre, è salda la convinta fiducia in un ateneo ben radicato nel proprio territorio e allo stesso tempo orientato all'Italia, all'Europa e al mondo, un ateneo che non si vuole affatto riconfigurare come telematico.

Da qui occorre partire per affrontare le nuove sfide che richiedono strumenti e impegni distinti adatti a rispondere alle contingenze attuali sia per i giovani adulti, sia per una popolazione interessata a riqualificarsi e ad aggiornare le proprie competenze. Il basso numero di CUAP che UniTo progetta ed eroga è un segno tangibile della distanza tra l'università e la formazione continua. Per questo occorre attuare un rafforzamento rilevante dell'offerta rivolta a chi è inserito nel mercato del lavoro nella logica dell'*upskilling/reskilling* e insieme elaborare un piano attuativo su **Life Long Learning** a partire dalle seguenti azioni:

- progettare e realizzare una **struttura tecnico-amministrativa** dedicata al LLL;
- sviluppare **percorsi flessibili** per adulti e lavoratori, con moduli brevi e MOOC e micro-cre-

denziali;

- certificare le **competenze**;
- co-progettare **CUAP**, corsi di specializzazione post-laurea e master con stakeholder pubblici e privati;
- valorizzare le **sedi decentrate** come hub locali per la formazione continua;
- sviluppare in questa direzione le strutture di ateneo che hanno consolidata **esperienza di formazione** rivolta a precise categorie professionali (ad esempio, verso gli insegnanti di ogni ordine e grado per i quali una ridefinizione del CIFIS e il coordinamento fra TLC e centri di ricerca di ateneo in materia potrebbe ampliare e rendere costante l'azione formativa);
- rafforzare il **legame tra didattica e ricerca** come leva formativa e di attrattività;
- attuare orientamento specifico ai percorsi di LLL che hanno destinatari del tutto differenti rispetto all'offerta formativa tradizionale e che, quindi, devono essere raggiunti mediante strumenti appropriati e raccordi concreti con il mondo delle professioni.

In conclusione, UniTo ha tutte le potenzialità (anche in sinergia con gli altri atenei del territorio) di creare un contenitore formativo unico in Italia, in grado di attrarre risorse, anche partecipando a bandi europei nell'ambito della formazione permanente in presenza e online. Questa iniziativa permetterà di attrarre risorse finanziarie indispensabili al funzionamento complessivo dell'università pubblica.

1.2.5. La Scuola Superiore Ferdinando Rossi e i programmi Allievi

Intitolata in memoria del prof. Ferdinando Rossi, prematuramente scomparso dopo anni dal 2009 al 2014 nei quali ha dedicato ogni energia alla fondazione e all'avvio e consolidamento delle attività, la Scuola di Studi Superiori dell'Università di Torino ha assunto un posto di rilievo nella formazione universitaria e nella vita di molte studentesse e studenti. Selezionati attraverso un concorso nazionale, essi vi hanno trovato e vi trovano un **luogo di formazione interdisciplinare** che, affiancandosi a quella di propri corsi di studio, affronta i grandi problemi della società contemporanea fornendo strumenti adeguati per comprenderli e agire in essi. Inoltre, in corrispondenza alla qualità della preparazione e dell'impegno, sono anche supportati con ospitalità gratuita nelle residenze universitarie convenzionate, rimborso delle tasse universitarie e un contributo per lo studio.

Accanto a questa esperienza, Torino offre le attività di **alta formazione del Collegio Carlo Alberto**, fondato nel 2004 per iniziativa di Compagnia di San Paolo e Università di Torino. Oltre a missioni specifiche di eccellenza su master, dottorato, visiting scholars e sviluppo di una comunità scientifica internazionale, l'**Allievi Honors Program** si rivolge a studentesse e studenti di specifici CdS dell'Università e del Politecnico di Torino. A seguito di bando di selezione, esso offre sostegno economico e la possibilità di partecipare ad attività aggiuntive (esercitazioni e lezioni) presso il Collegio, nonché di interagire quotidianamente con docenti, borsisti e affiliati del Collegio avendo accesso alle strutture dello stesso. Attualmente, i percorsi formativi sono due: Economia, statistica e matematica applicata, e Scienze sociali e politiche, e permettono di conseguire l'**Allievi Diploma** (triennio) e il **Master's Degree** (magistrale).

Entrambe le esperienze segnalano l'importanza di un'attenzione specifica a sostenere i talenti

presenti nella comunità di studentesse e studenti, nonché la loro crescita formativa. A tal proposito, prevediamo una serie di azioni.

Consolidare la Scuola Superiore Ferdinando Rossi. In primo luogo con una sede adeguata, in grado di accogliere le attività formative, che permetta lo studio individuale e collaborativo per gli iscritti alla scuola, ma anche aperto affinché alcune attività possano contaminare positivamente la comunità accademica nella direzione dello sviluppo dei talenti. Insieme alla soluzione per la sede si intende avviare un percorso che porti a una residenzialità per le studentesse e gli studenti in un unico luogo vicino alla sede della formazione, per incentivare il senso di appartenenza e collaborazione.

Sostenere la Scuola Superiore Ferdinando Rossi. In primo luogo, aumentando il senso di appartenenza all'intera comunità che deve riconoscersi e riconoscere importanti le attività della Scuola. L'investimento nella Scuola è poi da mettere a frutto anche sviluppando ulteriormente i vantaggi di far parte della rete delle Scuole Superiori, la quale può diventare una delle traiettorie di sviluppo della collaborazione interuniversitaria.

Sviluppare programmi Allievi. Analogamente al progetto del Collegio Carlo Alberto, fondazione centrale per lo sviluppo sinergico di intere aree disciplinari di questo ateneo e partner strategico, i programmi Allievi rappresentano una strategia efficace che si può sviluppare in corrispondenza di centri di eccellenza della ricerca e dell'alta formazione presenti sul territorio in modo da offrire opportunità di sviluppo dei talenti diffusa e su tutti gli ambiti del sapere.

1.2.6. Le Scuole di specializzazione

Le Scuole di specializzazione nascono da specifiche disposizione di legge e attualmente sono attivate nei seguenti ambiti: specializzazione di area sanitaria riservate ai medici, specializzazione di area sanitaria riservate ai non medici, specializzazione di area psicologica, specializzazione di area veterinaria, specializzazione di area beni culturali.

La formazione di specializzazione di area sanitaria è stata trattata nel capitolo di programma dedicato all'area sanitaria, in quanto presenta specifiche particolarità.

Valorizzare e sostenere le scuole di specializzazione. Si segnala l'urgenza di valorizzare e sostenere le scuole di specializzazione presenti che, spesso con ristrettezza di risorse (a partire dagli spazi e dall'organico), svolgono una formazione importante anche difendendo, in questo specifico ambito, la funzione pubblica dell'università.

Potenziare e specificare l'area amministrativa di riferimento. Ciò può aver luogo valutando la sinergia e la coerenza di obiettivi con quanto occorre parallelamente predisporre per l'alta formazione dei master.

1.2.7. La Scuola di dottorato

Il dottorato di UniTo rappresenta **un'opportunità per intraprendere un percorso di ricerca di eccellenza**, dove l'innovazione, l'interdisciplinarietà e la qualità accademica si incontrano per formare professionisti altamente qualificati, pronti a fare la differenza nel mondo accademico e professionale e della ricerca. Con il dottorato, i giovani laureati imparano un metodo di lavoro, interdisciplinare e internazionale, aprendosi a diverse realtà culturali.

Con oltre 64 programmi di dottorato che coprono una vasta gamma di discipline, e con un'ampissima rete di collaborazioni con enti e istituzioni accademiche in tutto il mondo, l'Università di Torino rappresenta uno dei grandi centri di ricerca a livello nazionale e internazionale. In aggiunta ai dottorati con sede in UniTo, l'ateneo partecipa anche a diversi dottorati in consorzio e a dottorati nazionali.

La **Scuola di dottorato di UniTo** è l'organo centrale che coordina i corsi di dottorato di ricerca all'interno dell'ateneo. Ne fanno parte i coordinatori dei programmi di dottorato e il suo scopo principale è ottimizzare le attività didattiche e di ricerca, in linea con gli obiettivi generali dell'ateneo.

La gestione del dottorato in quanto didattica di terzo livello (come stabilito da AVA3) impone il conseguimento di 180 CFU, distinti tra attività didattiche trasversali e specialistiche. La gestione separata della didattica e della ricerca, con il controllo della Direzione Ricerca, Innovazione e Internazionalizzazione sulla componente didattica, genera talvolta problemi organizzativi che attendono soluzione.

L'arrivo di nuove risorse garantite dal PNRR ha portato a un incremento del numero di dottorandi, ma con limitata disponibilità di fondi a lungo termine. Sono nati, inoltre, vari dottorati nazionali. Nel prossimo futuro l'ateneo dovrà quindi trovare un equilibrio tra dottorati locali e nazionali, garantendo al contempo una gestione efficiente delle risorse.

Prevediamo le seguenti azioni:

- **ampliamento dell'offerta.** Intendiamo porre particolare attenzione al dottorato, potenziando il percorso di formazione e di ricerca (anche attraverso seminari scientifici e meeting tra dottorati affini), ampliando i programmi internazionali e i dottorati a doppio titolo, i dottorati industriali e con le amministrazioni, anche grazie ad un rafforzamento del ruolo di indirizzo e coordinamento della Scuola di dottorato;
- **equilibrio tra dottorati scientifici e umanistici.** I programmi di dottorato scientifici sono significativamente più numerosi rispetto a quelli umanistici. Tale differenza potrebbe essere dovuta alla scelta, fatta alcuni anni or sono, di unificare i dottorati umanistici in un unico corso comprendente più curricula. In ogni caso, nel complesso dell'offerta dottorale di UniTo, sussiste un certo squilibrio in termini di rappresentanza e, concretamente, di chance per i giovani studiosi in campo umanistico: il nostro intento è quello di raggiungere un migliore equilibrio – e quindi una maggiore equità – tra le diverse aree disciplinari;
- **rafforzamento delle risorse per i dottorandi.** Sarà fondamentale individuare risorse adeguate (anche attraverso programmi europei e accordi con le aziende, le fondazioni/associazioni e le amministrazioni locali) per agire in due direzioni: la prima, e prioritaria, è quella di aumentare l'importo delle borse di studio; la seconda quella, se possibile, di incre-

mentare il numero delle stesse borse. Attualmente, l'importo delle borse di dottorato non è molto lontano dalla soglia di povertà: vale a dire che per un dottorando è quasi impossibile vivere senza l'aiuto dei familiari. Questo fa sì, ovviamente, che al dottorato possano aspirare quasi solo studentesse e studenti con una solida situazione economica alle spalle. Aumentare significativamente l'importo delle borse è la prima e più necessaria misura di equità. Allo stesso tempo, anche un'integrazione congrua della borsa per periodi all'estero è necessaria per stimolare il confronto internazionale, così come una maggiore flessibilità nella gestione di eventuali richieste di prolungamento della borsa potrebbe favorire la creazione di accordi con l'estero. L'incremento delle borse di studio di ateneo è utile anche per aumentare i finanziamenti del ministero, essendo uno dei principali parametri per la suddivisione delle borse a livello nazionale;

- anche la garanzia di **spazi adeguati** che favoriscano un ambiente di studio e ricerca e di networking tra dottorandi possono rendere più produttivo il percorso. Parimenti, un tutoraggio strutturato e garantito erogato dalla figura del supervisor può favorire un supporto continuo nello sviluppo del progetto di ricerca;
- **welcome-Kit**. Introduzione di un welcome-kit, che comprenda una guida per i dottorandi sulle procedure comuni a tutto l'ateneo (ad esempio, aperture missioni, richieste rimborso, inquadramento fiscale), per favorire l'inserimento nel percorso e minimizzare errori dovuti a pratiche compilate approssimativamente con inevitabile allungamento dei tempi;
- **abolizione delle tasse di iscrizione e frequenza**. Come proposto dall'ADI (Associazione Dottorandi e Dottori di Ricerca in Italia), si promuove l'esenzione totale dalle tasse universitarie per i dottorandi in UniTo come già in altri atenei italiani;
- **orientarsi nel dottorato**. Intendiamo offrire ai nuovi dottorandi – soprattutto a quelli che non hanno studiato in UniTo – una guida (una guida umana: qualcuno con cui parlare) che, nei primi tempi del dottorato, li aiuti nelle procedure (per esempio: missioni, richieste di rimborso, inquadramento fiscale);
- **gestione più efficiente dei fondi di ricerca e dei rimborsi**. Il sistema va semplificato, snellito, reso meno tortuoso. È necessario fare in modo che i dottorandi non anticipino somme significative di denaro, anche dando maggiore flessibilità nella gestione delle piccole spese. Bisogna, inoltre, garantire che chi va in missione in Paesi con tracciabilità fiscale precaria o inesistente ottenga senza problemi il rimborso delle spese sostenute. Andrà valutata, per esempio, l'introduzione di una diaria modulabile in base al costo della vita del Paese di missione;
- **partecipazione alla vita degli Organi**. Lo stimolo alla partecipazione proattiva delle rappresentanze dottorali alle commissioni di dipartimento e di ateneo – anche grazie agli open badge – potrebbe favorire una maggiore consapevolezza delle opportunità e un miglioramento del percorso;
- **sinergia con il network Alumni**. La rete che si intende creare potrebbe essere di sostegno anche per i dottorandi, grazie all'attività di mentoring in appositi incontri on line e in presenza;
- **post-dottorato e aspettative professionali**. Attualmente, UniTo si avvale del servizio AlmaLaurea per monitorare i percorsi occupazionali dei dottorati, ma la bassa partecipazione

ai sondaggi di AlmaLaurea da parte dei dottorandi limita l'efficacia del monitoraggio. È quindi auspicabile un potenziamento del sistema di raccolta dati (richiedendo, per esempio, di compilare una breve memoria prima della discussione della tesi), allo scopo di migliorare la qualità delle informazioni raccolte. In un contesto caratterizzato dalla riforma del pre-ruolo in corso, è cruciale valutare in maniera attendibile le opportunità professionali che si presentano ai dottorandi, sia all'interno del sistema universitario sia nel più ampio panorama nazionale, sfruttando anche la potenzialità dei dottorati industriali. A tal fine, nessuna borsa di ricerca post-dottorato dovrebbe avere un compenso inferiore a quello della borsa di dottorato, evitando il paradosso di una retribuzione più bassa nonostante una maggiore esperienza e competenza. Questa modifica renderebbe il percorso di dottorato più attraente, così come la sua prosecuzione. Anche la sinergia con l'Industrial Liaison Office (ILO) e le strutture di Job placement nei Poli possono favorire l'inserimento nel mondo del lavoro, anche grazie all'organizzazione di eventi dedicati, come career days e incontri con aziende e istituzioni, per ampliare le prospettive professionali per dottorandi dentro e fuori l'Accademia;

- **rafforzamento del supporto amministrativo ai corsi di dottorato.** L'aumento del personale a supporto dei coordinatori dei dottorati – sia nell'Area Dottorati sia nei poli – potrebbe alleggerire gli sforzi richiesti nelle attività amministrative. Anche il coordinamento tra Area Dottorati e Area Internazionalizzazione potrebbe favorire la gestione dei double degree. In primo luogo occorrerà valutare insieme alla direzione e al Consiglio della Scuola di dottorato la scelta di risolvere i problemi organizzativi e gestionali riconoscendo adeguata autonomia, istituendo la scuola di Dottorato come **struttura didattica speciale** con adeguato organico a supporto di tutte le funzioni e i servizi necessari senza snaturare il legame contestuale con ricerca e alta formazione.

2. Missione Ricerca

2.1. Contesto

Il sistema della ricerca universitaria italiana si trova oggi in una fase di profonda trasformazione. La conclusione del PNRR determina una riduzione significativa delle risorse disponibili e apre una nuova stagione in cui la sostenibilità della ricerca e il suo sviluppo dovranno poggiare in larga parte sulla capacità progettuale degli atenei. È questa la principale sfida per la governance del prossimo futuro.

In questo scenario, la ricerca accademica si lega sempre più alla partecipazione a **bandi competitivi**, nazionali e internazionali, che condizionano non solo il finanziamento delle attività scientifiche, ma anche i percorsi di reclutamento, soprattutto post-dottorali. La recente soppressione degli assegni di ricerca ha, infatti, modificato in profondità i percorsi di formazione alla ricerca, costringendo a scelte molto anticipate e limitando le opportunità di crescita dopo il dottorato.

Formazione alla ricerca, progettazione competitiva e responsabilità scientifica

Anche la struttura dei bandi disponibili presenta criticità. Se, da un lato, i finanziamenti nazionali (PRIN, Fondazioni, ecc.) e quelli di fascia alta (ERC, FIS) risultano relativamente stabili, dall'altro manca un'offerta adeguata di bandi medio-grandi (tra 500.000 e 1 milione di euro), oggi indispensabili per sostenere progetti articolati e per garantire posizioni pre-ruolo.

Nel frattempo, rimane incerta la prosecuzione dei **Dipartimenti di Eccellenza**, che negli anni recenti hanno rappresentato uno strumento di forte accelerazione

per alcune strutture, in termini di reclutamento e infrastrutture, ma che hanno anche accentuato divari interni fra aree disciplinari.

All'interno di questo quadro nazionale, UniTo si distingue per la **consistenza, pluralità, qualità della propria attività scientifica**. La produzione è ampia, articolata su 27 Dipartimenti, con una storia consolidata e una presenza in tutti gli ambiti del sapere. Sono oltre 275.000 le pubblicazioni registrate in IRIS-AperTO, con più di 71.000 in open access. Negli ultimi tre anni sono stati presentati oltre 500 progetti su bandi competitivi, depositati più di 55 brevetti, e otto Dipartimenti hanno ottenuto il finanziamento come Dipartimenti di Eccellenza.

L'ateneo mostra, inoltre, una buona **capacità di attrazione di giovani ricercatrici e ricercatori eccellenti**, una forte proiezione internazionale (attraverso reti come Euraxess), e ha avviato iniziative interne di supporto alla progettazione (ad esempio, Brain UniTo) che stanno ottenendo importanti risultati. Nel 2024 tutti i numeri della partecipazione ai bandi europei sono i più alti mai raggiunti: 225 progetti presentati su bandi Horizon, 46 finanziati (tasso di successo del 20,44%), 9 in reserve list, 107 in fase di valutazione.

Ormai da molti anni l'ateneo è impegnato in iniziative di formazione e valorizzazione di pratiche di *open science*, a partire dalle pubblicazioni ad accesso aperto.

Tuttavia, restano aree di fragilità su cui intervenire in modo strategico:

- la **progettualità europea avanzata** (es. bandi Horizon nelle diverse tipologie, ma anche fondi strutturali e di investimento europei per la coesione economica, sociale e territoriale) risulta ancora con potenzialità da sviluppare e criticità da superare nel supporto alla gestione e realizzazione dei progetti;
- c'è **grande variabilità tra dipartimenti** nella produzione scientifica, nella capacità di attrarre fondi esterni e nel rapporto con soggetti terzi;
- mancano strumenti stabili e regolari per **programmare l'attribuzione di risorse** (finanziarie e di personale), spesso distribuite in modo disomogeneo e non corrispondente alle specificità e differenze delle diverse esigenze;
- il **coordinamento tra i dipartimenti** è ancora debole, limitato da una scarsa conoscenza reciproca delle attività di ricerca e da strumenti informatici poco efficaci per favorire progetti comuni;
- le **infrastrutture e i laboratori** sono distribuiti su un territorio vasto, con una gestione non sempre coordinata né ottimizzata;
- la straordinaria ricchezza rappresentata dai numerosi **Centri interdipartimentali di ricerca** deve trovare piena realizzazione e integrazione nelle politiche dell'ateneo e dei dipartimenti, amplificandone la funzione strategica di collaborazione interdipartimentale e la naturale connessione con lo sviluppo infrastrutturale;
- **i processi di procurement e reclutamento** sono spesso lenti e rigidi, e complicano la gestione di fondi esterni;
- il personale di supporto nei poli è sotto stress, con carichi squilibrati e formazione non sempre adeguata alle diverse esigenze dei dipartimenti;
- la presenza di UniTo a Bruxelles dovrebbe evolvere in un ufficio stabile presso la Commissione Europea, in grado di monitorare costantemente e orientare in modo strategico le opportunità progettuali europee. A tal fine, è fondamentale rafforzare il personale già operativo a Bruxelles e prevedere periodi di formazione e affiancamento per il personale attualmente in servizio a Torino o tirocini per studenti dei corsi di laurea magistrale;
- è importante promuovere una **comunicazione più coordinata e sistematica** sui bandi e sulle opportunità di finanziamento, assicurandone una diffusione anticipata e accessibile a tutta la comunità accademica;
- molti **strumenti interni di promozione della ricerca** sono poco noti o scarsamente utilizzati;
- già nel 2014 l'ateneo ha attivato politiche di *open science*, che tuttavia rimangono in gran parte da realizzare. C'è poi un tema culturale da affrontare: ancora troppo pochi dottorandi e giovani ricercatori vengono coinvolti attivamente nella progettazione, anche se proprio da loro può emergere una nuova generazione di ricercatrici e ricercatori con nuove progettualità. È necessario che l'ateneo consolidi il proprio ruolo non solo come partecipante, ma come soggetto proponente in grado di guidare l'innovazione anche nel rapporto con il territorio.

2.2. Azioni

2.2.1. Programmazione e investimenti

- Predisporre un **Piano quinquennale per la ricerca**, con obiettivi chiari, criteri trasparenti e indicatori differenziati per ambito disciplinare.
- Le risorse per le esigenze e i costi della ricerca fondamentale (anzitutto **Ricerca Locale**) devono essere presenti stabilmente a bilancio e diventare impegno non negoziabile del nostro ateneo: con esse devono essere assicurate una disponibilità media individuale annua di non meno di 2500 euro a ricercatore per le proprie primarie necessità di spesa per attività di ricerca (6 milioni di euro all'anno) e l'indispensabile integrazione che consenta ai dipartimenti di assolvere alle spese per il funzionamento dei laboratori e delle infrastrutture di ricerca con una spesa minima annua preventivabile di 8 milioni di euro.
- Assicurare **equilibrio tra aree scientifiche**, anzitutto nella distribuzione delle risorse e in particolare tra discipline STEM e umanistiche, riconoscendo le diverse necessità in relazione alle specifiche attività di ricerca. In questa direzione è da valorizzare la partecipazione a COARA - Coalition for Advancing Research Assessment - voluta dalla Commissione europea per una graduale transizione a diverse pratiche di valutazione della ricerca che correggano le attuali distorsioni e valorizzino tutti i risultati della ricerca riconoscendo le diversità fra le diverse aree disciplinari.
- Attivare un **programma di *fund raising* strutturato**, con personale dedicato, per attrarre risorse nazionali e internazionali, pubbliche e private.
- Strutturare programmaticamente il **reinvestimento dell'utile d'esercizio** in strategie di potenziamento della ricerca.
- Definire e dare rapida applicazione a un **regolamento** che definisca il programma di incentivazione e di sostegno per i **vincitori dei bandi altamente competitivi** a partire da quelli ERC: questo strumento, affiancato da altre misure previste per la semplificazione e il miglioramento dei servizi amministrativi, permetterà di attivare un percorso trasparente e uniforme per l'attribuzione di risorse per la chiamata diretta, la misura di esse e le posizioni attivabili, il supporto tecnico amministrativo per la gestione e realizzazione dei progetti, le modalità di attribuzione delle strutture e degli spazi necessari.

2.2.2. Supporto alla progettazione e alla gestione dei progetti

- Potenziare l'**Area Ricerca, Valorizzazione e Trasferimento tecnologico**, sia nel coordinamento centrale sia nei servizi di polo, rendendo il supporto permanente, capillare e orientato anche ai singoli ricercatori. Per rafforzare i servizi delle aree Ricerca nei poli è necessario inserire personale dedicato e formato a sviluppo degli attuali organici dei servizi ricerca, adeguatamente proporzionati rispetto alle esigenze.
- Sviluppare le figure di **project manager** e supporto specializzato alla scrittura, alla gestione e alla rendicontazione con particolare riferimento ai progetti ad alta complessità.
- Facilitare il lavoro di ricerca perseguendo **obiettivi di semplificazione** ed efficacia in relazione ai processi di maggiore impatto sulla ricerca (missioni, acquisti, reclutamento e contratti per il team di ricerca) assicurando anche la redazione in lingua inglese della mo-

dulistica e delle istruzioni dei processi amministrativi rivolti a team di ricerca internazionali.

- Incentivare la partecipazione a **bandi con specifico riconoscimento ex post** nel caso di mancato finanziamento, ma con risultato eccellente nella valutazione.
- Offrire ai dipartimenti una serie di strumenti sempre più semplici ed efficaci volti al monitoraggio della produzione scientifica, in una logica di VQR continua.

2.2.3. Formazione alla ricerca, progettazione competitiva e responsabilità scientifica

- Rafforzare il programma **Brain UniTo** potenziando:
 - corsi su scrittura bandi, proprietà intellettuale, brevetti, gestione dei dati;
 - attività di formazione mirata per personale tecnico amministrativo al fine di sviluppare una diffusa cultura della ricerca al di là delle mansioni specifiche;
 - avviare specifici **percorsi formativi** per dottorandi e ricercatori junior per la preparazione di progetti per bandi competitivi, inseriti quali obblighi formativi che motivino fortemente alla partecipazione a progettazione nazionale/internazionale.
- Sviluppare, con team dedicato, **analisi degli stakeholder** e dei bisogni territoriali per facilitare nuove collaborazioni e progettualità.
- Promuovere **l'interdisciplinarietà** e rafforzare l'esperienza positiva delle **Piattaforme Scientifiche** come strumento collaborativo interno e di potenziamento competitivo verso la partecipazione a bando o a collaborazioni esterne a UniTo.
- Promuovere una cultura della ricerca che realizzi, ogni qual volta sia possibile, buone pratiche di **open science**: formazione specifica a partire dal dottorato e per ogni ricercatrice e ricercatore in relazione alle pubblicazioni e, come oggi risulta prioritario, ai principi FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) nella gestione dei dati.
- Realizzare **cultura e libertà** della ricerca in un mondo in guerra: è urgente l'avvio di formazione specifica che permetta a ogni ricercatrice e ricercatore di affrontare con piena competenza e consapevolezza le proprie **ricerche** e le direzioni applicative in merito all'**uso civile, all'uso militare, al duplice uso**. Questa formazione deve anche riguardare lo sviluppo di approfondite competenze amministrative in ordine alla stipula dei contratti e degli accordi con istituzioni e imprese circa l'uso delle ricerche in oggetto, le clausole di proprietà e riservatezza. Complessivamente, questa formazione (insieme all'esito della sperimentazione deliberata dagli organi nello scorso settembre e non ancora avviata) sarà il presupposto indispensabile per affrontare il complesso dialogo in materia, e in relazione a esso, realizzare le nostre missioni fondamentali all'interno del contesto internazionale.

2.2.4. Infrastrutture e spazi della ricerca

L'università di Torino considera le Infrastrutture di Ricerca (IR) un elemento strategico per lo sviluppo scientifico, la competitività progettuale e il dialogo con il territorio. La politica dell'ate-

neo punta a valorizzare le IR come **piattaforme condivise**, aperte alla comunità accademica e a soggetti esterni, promuovendo l'interdisciplinarietà e l'efficienza nell'uso delle risorse.

L'obiettivo è costruire un **ecosistema integrato**, che metta in rete laboratori, attrezzature e competenze, attraverso un modello di gestione coordinata (OpenLab), trasparente nei costi e accessibile. UniTo intende armonizzare le IR esistenti, evitare duplicazioni, potenziare la capacità di servizio e promuovere l'interconnessione tra IR locali, nazionali ed europee.

La politica infrastrutturale si articola su tre assi principali:

- **riorganizzazione e razionalizzazione** degli spazi e delle attrezzature, in funzione delle esigenze della ricerca;
- **supporto tecnico-specialistico**, tramite il reclutamento di tecnologi e tecnici qualificati; il recente percorso formativo svoltosi in ateneo ha inoltre mostrato l'importanza della nuova figura professionale del data steward a supporto di chi produce e gestisce dati.
- **visibilità e accesso**, attraverso strumenti digitali (es. portale SUPER) e collaborazioni con *stakeholder* pubblici e privati.

Le IR sono pensate come leva per l'innovazione scientifica, il trasferimento tecnologico e la generazione di impatto, sia a livello locale sia nei grandi programmi di ricerca europei. Si propongono le seguenti azioni:

- sviluppare una **rete coerente di Infrastrutture di Ricerca** tracciabili, condivise, efficienti;
- adottare la modalità **OpenLab** per l'utilizzo di laboratori e strumentazioni;
- investire in **supercalcolo e data science** per supportare progettazione, monitoraggio e analisi predittiva;
- reclutare **tecnologi e tecnici specializzati** per la gestione delle IR e dei servizi.

Un tratto importante delle infrastrutture di ateneo, e di quelle che si potranno aggiungere, è che esse si presentano in molti casi diffuse, articolate in laboratori ad elevata specializzazione, promosse da **centri di ricerca interdipartimentali**, la cui regolamentazione è da completare, e faciliterà la collaborazione tra i dipartimenti. Flessibilità ed efficacia dovranno in particolare improntare la fase di re-istituzione che, ai sensi dello Statuto vigente, coinvolge un alto numero di **Centri Interdipartimentali di Ricerca**. strutture importanti non solo perché gestiscono le infrastrutture loro affidate dai dipartimenti coinvolti, ma anche perché permettono ai team di ricerca di svilupparsi in un contesto multidisciplinare.

2.2.5. Stakeholder e visibilità nella gestione e valorizzazione delle IR

- Rilanciare il ruolo propositivo dell'ateneo nel rapporto con il territorio e le imprese, orientando la domanda verso la **ricerca di frontiera**.
- Collaborare con **Camera di Commercio, Regione, Fondazioni** per co-finanziare servizi e progetti, ma anche portando ad essi da protagonisti le nuove dimensioni dell'innovazione (anche con grandi trasversalità in ateneo come, ad es., in materia di digitalizzazione, IA, nuove funzioni di data steward).
- Promuovere esperienze di successo (es. corsi in collaborazione con aziende) replicabili anche in altri territori anche al fine di promuovere investimenti in ricerca e sviluppo in ambiti non accademici nelle istituzioni pubbliche e nelle imprese.
- Integrare il maggior numero di Dipartimenti, anche quelli umanistici, nelle IR europee e favorire la **cross-fertilizzazione disciplinare**.
- Sviluppare il **Portale SUPER** come hub di visibilità e accesso ai servizi e alle competenze dell'ateneo, rivolto a tutta la comunità accademica e agli stakeholder esterni.

2.2.6. Talenti

UniTo vanta un personale qualificato, una solida rete di collaborazioni nazionali e internazionali, un'ampia offerta formativa, una presenza di centri di ricerca d'eccellenza e un ottimo collegamento con il tessuto produttivo locale.

L'impegno attivo nella valorizzazione dei talenti avviene con una serie di iniziative che mirano a favorire la crescita accademica e professionale di studenti, ricercatori e giovani innovatori, docenti e personale. Tra le principali iniziative adottate dall'ateneo per promuovere l'eccellenza e il merito si possono citare BRAIN UniTo, Talenti UNITA e Talenti per l'Impresa della Fondazione CRT, tre programmi che operano per offrire opportunità di sviluppo e innovazione. Queste iniziative dimostrano l'impegno di UniTo nella valorizzazione del capitale umano, attraverso un sistema integrato che unisce ricerca, formazione e innovazione. Il sostegno ai talenti si traduce nella valorizzazione delle persone, ma anche in un impatto positivo per la società e l'economia locale, consolidando il ruolo di UniTo come punto di riferimento per la crescita del territorio. Tuttavia, complesse procedure burocratiche e limitate risorse economiche e infrastrutturali possono ostacolare la capacità dell'ateneo di valorizzare al meglio i propri talenti.

Istituzione di una delega specifica su Excellence Science. Nella squadra di governo è prevista una figura specifica con delega alla ricerca di eccellenza e alla valorizzazione dei talenti.

Promozione del merito e valorizzazione delle competenze per tutto il personale. Tutto il personale di UniTo, (docenti, tecnici amministrativi e della ricerca, tecnologi, assegnisti, dottorandi) deve essere incentivato a costruire gruppi di lavoro che partecipino a bandi internazionali competitivi o al trasferimento tecnologico attraverso la creazione di impresa e la brevettazione dei propri prodotti. Oltre a un'eventuale progressione di carriera per i coordinatori di questi gruppi, incentivo già oggi previsto, occorre prevedere anche un incentivo economico, proporzionato allo stipendio, ovvero incrementi salariali o scatti di anzianità anticipati. Un fondo di ateneo costituito dai proventi di questi progetti, e integrabile dall'ateneo, dovrebbe permettere anche un incremento salariale diffuso, in modo che lavorare in UniTo *convenga*, e che il nostro personale tecnico non sia tentato continuamente (e comprensibilmente) di andare a

lavorare presso amministrazioni più generose.

Quanto al personale docente e ai ricercatori, è chiaro che è interesse di UniTo attirare gli studiosi migliori, offrendo loro un'adeguata posizione accademica, opportunità di crescita, supporto tecnico amministrativo e spazi idonei.

La competizione nazionale e internazionale, inoltre, ci invita ad attrarre e trattenere ricercatori e ricercatrici di particolare talento. A questo scopo, intendiamo attivare un programma basato su una selezione competitiva, che coinvolgerà i migliori dottorandi della Scuola e garantirà: i) Finanziamenti per trasferte professionali: fondi dedicati per la partecipazione a congressi, incontri di progetto ed eventi legati al percorso di dottorato, senza impattare sul budget del gruppo di ricerca di appartenenza; ii) Accesso privilegiato alla formazione: possibilità di partecipare gratuitamente e con priorità a corsi di alta formazione e attività didattiche erogate a livello internazionale. iii) Supporto per l'ingresso nel mondo del lavoro: un piano strategico di accompagnamento nel settore imprenditoriale, fondato su un sistema di mentoring con professionisti di alto profilo.

Ulteriori investimenti nella ricerca e nell'innovazione. Intendiamo creare un fondo strategico per la ricerca da destinare a giovani ricercatori, anche attraverso il rafforzamento della collaborazione con il settore privato.

Organizzazione di iniziative come il Bootcamp Marie Skłodowska-Curie Actions Postdoc, che mirano ad attrarre e assistere ricercatori e ricercatrici che intendono presentare un progetto per il programma Marie Curie presso il nostro ateneo.

3. Missione Innovazione e Valorizzazione delle conoscenze

3.1. Contesto

UniTo è un attore chiave nell'ecosistema della conoscenza, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, e ha un ruolo strategico nello sviluppo economico, sociale e culturale del territorio. La valorizzazione della ricerca accademica, in un'ottica di collaborazione tra università, sistema produttivo, istituzioni e società civile (modello della quadrupla elica), rappresenta una leva fondamentale per l'innovazione.

In un panorama caratterizzato da competitività crescente e trasformazioni tecnologiche accelerate – dalla quarta rivoluzione industriale alla transizione ecologica e digitale – UniTo mira a rafforzare la propria funzione di motore dell'innovazione attraverso una cultura aperta, interdisciplinare e orientata all'applicazione pratica della conoscenza. In anni recenti UniTo ha promosso un gran numero di iniziative: **centri di ricerca di eccellenza** in ambiti diversificati con forti connessioni con il mondo delle imprese (ad es., fra i più consolidati, Centro Interdipartimentale di Biotecnologie Molecolari “Guido Tarone”, Centro Interdipartimentale per l'Innovazione in campo Agro-ambientale – AGROINNOVA, NIT Polo multidisciplinare di eccellenza nella ricerca sulle neuroscienze, HPC High Performance Computing - centro nazionale per simulazioni, calcolo e analisi dei dati, ICxT). Si è creato un forte legame con il tessuto produttivo locale e nazionale evidenziato dalla presenza come partner nei sette **Poli di Innovazione della Regione Piemonte** nell'ambito manifatturiero, agrifood, ICT, Chimica verde, Energie pulite, Scienze della vita, Tessile, e nei **6 Cluster tecnologici nazionali**, oltre al fatto che UniTo è tra i soci fondatori del centro di competenza sul manifatturiero CIM 4.0; sono anche da registrare la partecipazione attiva ai principali programmi europei (Horizon Europe, PNRR), le Infrastrutture di ricerca nazionali (MIRRI) europee e di UNITO (HST_Human science technology, NIS_

centro per nanomateriali industria e sostenibilità) e laboratori tecnologicamente avanzati, numerosi spin-off accademici e startup innovative in crescita, collaborazioni consolidate con enti pubblici e privati, politiche di sostegno alla brevettazione e proprietà intellettuale, orientamento marcato alla multidisciplinarietà e alla ricerca applicata.

Innovazione e confronto in una logica ecosistemica

Torino e il Piemonte, con i loro settori strategici in fase di rigenerazione (manifatturiero, agro-alimentare, aerospaziale, ICT, biomedicale, economia circolare), offrono un terreno fertile per l'azione dell'ateneo. In questo scenario, UniTo è chiamato a diventare un hub di innovazione, capace di attivare percorsi virtuosi di crescita sostenibile, consolidando le sinergie tra ricerca, impresa e società.

Grazie alle progettualità strategiche **Butterfly Area e Cavallerizza**, che rappresentano opportunità concrete ed innovative di sviluppo della collaborazione ricerca-impresa-società, l'ate-

neo si pone al centro di un **ecosistema territoriale** in alcuni settori strategici: **agroalimentare** e **green technologies**, ma anche **cultura** e **creatività**; e si configura come agente di sviluppo territoriale e attrattore di risorse al servizio della ricerca e della valorizzazione della conoscenza. La partnership strategica con Compagnia di San Paolo è lo strumento per sostenere l'attuazione di queste iniziative nel corso del prossimo mandato.

Il **Public Engagement (PE)** costituisce una componente molto importante della missione di Valorizzazione delle conoscenze, includendo quelle attività attraverso le quali l'ateneo si relaziona con il territorio. Nel frattempo, l'impegno dell'ateneo nella Presidenza e nella Segreteria della rete APEnet (l'Associazione "Rete italiana degli Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement") e la costituzione di un Comitato del Public engagement "Agorà Scienza" testimoniano il ruolo cruciale del PE nelle politiche dell'ateneo e dei Dipartimenti. In particolare, il Comitato del PE supporta dal punto di vista scientifico, culturale e professionale l'indirizzo, la progettazione, il monitoraggio delle attività di valorizzazione della ricerca e di public engagement, promuovendo una serie di iniziative legate al finanziamento per progetti e formazione nel PE. Gli sforzi dell'ateneo e dei Dipartimenti sono stati molti, e ben inseriti in un contesto normativo che ha registrato una certa trasformazione: da attività residuale in "altre attività di terza missione" della VQR 2004-2011, ad attività "senza scopo di lucro con valore educativo, culturale e di sviluppo della società" nella Scheda Unica Annuale (SUA) del 2014, fino al riconoscimento come attività istituzionale avente come soggetto destinatario un pubblico non accademico nell'ambito delle Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza missione e Impatto Sociale (SUA-TM/IS) per le Università di ANVUR del 2018. L'ateneo aderisce a Torino Social Impact, partecipa al Comitato Imprenditorialità Sociale, allo Hub progetti per l'economia sociale, e ha inoltre sviluppato nel corso degli ultimi anni attività di accompagnamento e formazione per i Dipartimenti in relazione all'impatto sociale. Grande partecipazione ed attenzione segna costantemente il progetto UNIGHT, Notte Europea delle Ricercatrici e dei Ricercatori, e Frida, forum digitale dove ricercatrici e ricercatori raccontano in prima persona il loro lavoro.

3.2. Azioni

Per rafforzare il nostro impatto sull'innovazione e sul trasferimento tecnologico, proponiamo nel nostro programma alcune linee strategiche di intervento.

3.2.1. Potenziare il trasferimento tecnologico

Sviluppare strumenti e servizi dedicati a trasformare la ricerca in soluzioni concrete per il mercato e la società, sostenendo l'innovazione prodotta nei laboratori UniTo.

- **Supporto per valorizzazione e commercializzazione dei brevetti:** accompagnare i ricercatori nella protezione e nella valorizzazione economica delle invenzioni.
- **Collaborazioni con incubatori e acceleratori:** ridefinire e valorizzare la convenzione con l'incubatore 2i3T in una prospettiva di lungo termine. Potenziare la presenza di 2i3T in aree culturali dell'ateneo ancora poco attive nel trasferimento tecnologico. Valorizzare le sinergie positive realizzate con acceleratori del territorio nell'ambito delle progettualità PNRR.
- **Bandi per progetti di ricerca applicata:** finanziare iniziative che portano i risultati della ricerca verso applicazioni industriali e sociali.

3.2.2. Promuovere la cultura imprenditoriale

Coltivare la mentalità imprenditoriale tra studenti, dottorandi e ricercatori, stimolando l'innovazione e la creazione di impresa a partire dalla conoscenza accademica.

- **Formazione imprenditoriale per studenti e ricercatori, dottorandi/e:** proporre corsi, seminari e laboratori pratici sull'imprenditorialità.
- **Living labs e contamination labs:** realizzare spazi di sperimentazione interdisciplinare dove università, imprese e cittadini collaborano.
- **Supporto finanziario a spin-off e startup:** offrire servizi di mentoring, seed funding, accesso a investitori e assistenza nella partecipazione a bandi.

3.2.3. Facilitare le collaborazioni con le imprese

Rafforzare il dialogo sistematico con il mondo produttivo per accelerare l'innovazione e creare opportunità di crescita condivisa.

- **Presenza networking nazionali e internazionali in tema Università-Imprese:** partecipare attivamente a piattaforme e reti di collaborazione.
- **Tavoli di dialogo permanenti con imprese e stakeholder:** istituire sedi stabili di confronto su progetti e fabbisogni di innovazione.
- **Joint labs, laboratori di ricerca collaborativa:** sviluppare infrastrutture condivise per sperimentare nuove tecnologie e soluzioni.
- **Digitalizzazione delle procedure:** semplificare e rendere trasparenti i processi amministrativi per favorire l'interazione con partner esterni.

3.2.4. Attrarre investimenti privati

Creare condizioni favorevoli per stimolare il sostegno del settore privato alla ricerca, all'innovazione e allo sviluppo di progetti ad alta ricaduta sociale.

- **Strategie di fundraising:** strutturare piani di raccolta fondi mirati a sostenere la ricerca e le attività di innovazione.
- **Fondi dedicati a progetti ad alto impatto sociale:** attrarre investitori sensibili alle tematiche di sviluppo sostenibile e responsabilità sociale.
- **Progetti e laboratori interdisciplinari:** favorire iniziative che integrano competenze diverse per rispondere a sfide complesse.

3.2.5. Rafforzare le partnership strategiche

Costruire relazioni consolidate con grandi imprese e soggetti industriali, trasformandole in alleanze di lungo periodo a beneficio della ricerca e della formazione.

- **Accordi strutturati con grandi imprese:** definire partnership che favoriscano la ricerca applicata, la formazione avanzata e l'occupabilità degli studenti.

- **Dottorati industriali per la ricerca applicata:** incentivare percorsi di dottorato sviluppati in collaborazione con il mondo produttivo, su temi strategici per l'innovazione.

3.2.6. Formazione e sensibilizzazione sul trasferimento tecnologico

Diffondere tra docenti, ricercatori e dottorandi la cultura del trasferimento tecnologico come leva strategica di impatto sociale ed economico.

- **Workshop, eventi, percorsi formativi per docenti, ricercatori, dottorandi/e:** organizzare attività di formazione mirate a rafforzare competenze su proprietà intellettuale, open innovation, fundraising e collaborazione con le imprese.

3.2.7. Integrazione tra discipline scientifiche e umanistiche

Queste azioni devono essere sostenute da una governance trasparente, in grado di definire priorità e selezionare le aree strategiche su cui concentrare risorse e competenze, massimizzando l'impatto sul territorio. Per garantire la piena efficacia delle strategie delineate, UniTo deve rafforzare anche la propria capacità di **advocacy istituzionale**. È fondamentale comunicare con chiarezza il valore generato dall'ateneo e promuovere la sua presenza nei contesti decisionali e di policy making, attraverso:

- Programmi di comunicazione istituzionale e testimonianze di Alumni.
- Presenza attiva sui media e nei tavoli territoriali e nazionali.
- Collaborazioni con enti governativi e associazioni di categoria

3.2.8. Intensificare le attività di public engagement

Parallelamente, UniTo deve intensificare le attività di **public engagement** affinché il sapere di UniTo possa diffondersi nella sua comunità.

In particolare, proponiamo nel nostro programma alcune linee strategiche di intervento:

- **potenziamento delle attività di collaborazione con diversi attori** quali le istituzioni pubbliche, le organizzazioni sociali e le imprese, nell'intento di favorire una serie di processi di apprendimento reciproco e di co-leadership nella realizzazione delle attività progettate;
- prosecuzione nella **divulgazione scientifica e partecipazione civica**, attraverso eventi pubblici di impatto, piattaforme digitali per la scienza accessibile, coinvolgimento di scuole e comunità locali, formazione continua e programmi di citizen science;
- prosecuzione nell'**attività di formazione** dei Dipartimenti volta all'identificazione dell'impatto sociale delle proprie iniziative;
- **finanziamento** ulteriore delle iniziative del Comitato di Public engagement.

In questo modo, l'università non sarà solo un motore di innovazione, ma anche una piattaforma aperta, inclusiva e connessa con le esigenze della società, capace di creare valore duraturo e condiviso.

4. In relazione: i protagonisti della Comunità' di UniTo

UniTo è anzitutto una comunità di studentesse e studenti, dottorande e dottorandi, specializzande e specializzandi, professoresse e professori, ricercatrici e ricercatori, personale tecnico-amministrativo, lavoratrici e lavoratori precari nella didattica, nella ricerca e nell'amministrazione, lavoratrici e lavoratori di cooperative e imprese terze che curano i servizi esternalizzati.

Talvolta i problemi della vita universitaria sembrano mettere queste diverse categorie di persone le une contro le altre, ma la forza della nostra comunità sta precisamente nelle buone relazioni tra le persone. La qualità di queste relazioni genera sviluppo, benessere lavorativo, buoni risultati nel campo della didattica e della ricerca, e in generale rende piacevole quella parte di vita che trascorriamo insieme.

4.1. Contesto

Anzitutto una grande comunità.

- Circa 83.000 studenti iscritti (a.a. 2024/25: 62% donne, 24% residenti fuori Piemonte, 7% con cittadinanza estera, 130 i Paesi esteri di provenienza; nell'a.a. 23/24: 1.200 studenti incoming Erasmus e 2.100 studenti outgoing Erasmus). Oltre 24.200 studenti si sono iscritti al I anno, e di questi il 6% ha cittadinanza estera. 1.800 sono gli iscritti a master di I e II livello e circa 1.500 i dottorandi (al 31.12.2024). Oltre 14.900 si sono laureati nel 2024 (9.800 di I livello, 5.100 di II livello). Quasi 1500 studenti hanno trovato un ambiente che accoglie chi ha esigenze specifiche attraverso servizi per la disabilità e servizi per i disturbi specifici dell'apprendimento.
- 660 Professori Ordinari, 1.100 Professori Associati, 652 Ricercatori: 141 RU, 227 RTDB, 34 RTT, 250 RTDA (al 31/12/2024, complessivamente donne 45%).
- Circa 2.000 persone a tempo indeterminato, oltre 140 a tempo determinato nel personale tecnico-amministrativo (al 31/12/2024, donne 69%).
- Nel 2024 più di 1.100 assegnisti di ricerca in servizio: li affiancano titolari di contratto di insegnamento, di borse e contratti di ricerca, collaborazioni a vario titolo; fondamentali per il funzionamento di UniTo sono, infine, lavoratrici e lavoratori dei servizi esternalizzati (ad esempio, nelle biblioteche e nella logistica).

Questa grande comunità vive complessità che spesso contrappongono invece che unire, lacerano il senso di identità e riducono le possibilità di comprensione e di alleanza, di fiducia e di sostegno reciproco. Così troppo spesso riforme legislative e applicazioni organizzative ci hanno fatto sentire un po' tutti 'separati in casa'. Gli **studenti e le studentesse** soffrono i disagi di spazi non adeguati per la didattica e per lo studio, **docenti e personale tecnico-amministra-**

tivo faticano a coordinarsi e trovano poche occasioni di incontro e dialogo. Ne nascono conflitti di competenza, fatiche procedurali che rallentano il lavoro e soprattutto rendono talvolta faticosa e poco appagante la vita in ateneo.

Oltre alla separazione tra docenti e personale tecnico-amministrativo, esiste una separazione tra **centro e poli** che ha reso ancora più complicati i rapporti tra aree organizzate in modo differente.

Quanto ai **docenti**, avvertiamo spesso il desiderio di tornare al cuore del proprio lavoro e della propria professione e di essere meno vincolati e schiacciati dal peso della dimensione burocratica. Il personale docente ha poi giuste ambizioni di carriera, che rischiano di essere frustrate dall'insufficienza delle risorse. Inoltre questa aspettativa è oggi resa ancora più complicata da un sistema che, nell'utilizzo delle risorse, tende a mettere in alternativa **la programmazione delle posizioni di professore ordinario con quelle di ricercatori a tempo determinato**

tenure track, ai quali aspirano studiosi con abilitazione scientifica, ricercatori e assegnisti con contratto in scadenza o ormai scaduto che hanno grande preoccupazione per il proprio futuro. Un'altra contrapposizione è quella fra il sostegno straordinario ai **ricercatori vincitori di grandi progetti** competitivi e la necessità di un dignitoso supporto alla ricerca fondamentale di **ogni singolo ricercatore del nostro ateneo**.

Quanto al **personale tecnico-amministrativo** si avverte con chiarezza la fatica per carichi di lavoro molto aumentati, e per carenze di organico non colmate. In generale, lavoratrici e lavoratori di UniTo si sentono poco valorizzati sia nel riconoscimento del ruolo professionale sia in termini di opportunità di crescita nella posizione lavorativa, sia nell'attribuzione di forme accessorie e premiali dello stipendio. Ma su tutto prevale la sensazione di non ricevere fiducia e di essere inseriti in un rigido sistema di controllo, con particolare riferimento all'orario di lavoro e al lavoro a distanza, oggi limitato al lavoro da remoto dopo ben più avanzate sperimentazioni condotte anche prima dell'emergenza pandemica.

La forza della comunità sta nelle buone relazioni

4.2. Azioni

Un governo di ateneo attento alla comunità non mette in contrapposizione, ma mette in relazione, anzitutto con interventi organizzativi e servizi che dettagliamo nelle sezioni successive. A questi interventi devono essere affiancate specifiche azioni.

4.2.1. In relazione per trovare insieme efficacia e risultati

I docenti si sentono a disagio in compiti che non avvertono come propri, e parlano di una burocrazia asfissiante. Il personale tecnico-amministrativo soffre carichi di lavoro aumentati negli ultimi anni, carenze di organico, riorganizzazioni che non sembrano cogliere i problemi reali. Nel capitolo Governance e organizzazione entriamo nel merito di proposte concrete, ma qui interessa, in primo luogo, osservare che docenti e personale tecnico-amministrativo parlano dello stesso problema: ora devono essere messi nella possibilità di entrare in relazione per risolverlo, semplificando i processi a partire da quelli a maggiore impatto, integrando le reciproche esperienze, sviluppando gli strumenti informatici e le nuove opportunità dell'intelligenza artificiale. Analogamente, l'ascolto della **rappresentanza e della comunità studentesca**, che deve includere la formazione di terzo livello (il dottorato e le specializzazioni) può favorire la

semplificazione e il miglioramento dei processi amministrativi della didattica e, soprattutto, la loro comunicazione e fruizione.

4.2.2. Dare fiducia per ricevere fiducia, riconoscere flessibilità per favorire flessibilità

La comunità di UniTo deve ricostruire relazioni professionali che si fondino anzitutto sulla **fiducia**. Per questo proponiamo di rivedere le norme regolamentari che regolano gli obblighi di lavoro al fine di riportarli agli obblighi di legge e di contratto, eliminando progressivamente quanto di controllo e vincolo possiamo aver aggiunto per le nostre scelte di amministrazione. Ci riferiamo, ad esempio, ai **vincoli per le missioni**, all'orario di lavoro e al **lavoro da remoto per il personale tecnico-amministrativo**. Proprio su quest'ultimo tema, il nostro ateneo si è distinto in passato per sperimentazioni di lavoro agile e smart working che oggi hanno segnato un arretramento, arretramento che dovrà essere superato con un lavoro condiviso al tavolo RSU. Dare flessibilità per riceverla - nell'organizzazione del lavoro - è la strada, nei limiti di legge, per ricostruire fiducia quale valore indispensabile della nostra comunità.

Analoga fiducia va ritrovata nel rapporto con tutta la comunità studentesca, anzitutto fra rappresentanza (potenziata nella direzione di dottorandi e specializzandi) e organi centrali, ma anche in adeguamenti regolamentari e formazione che escluda dalla vita accademica ogni discriminazione, ogni molestia, ogni sopruso e abuso.

4.2.3. Valorizzare il lavoro

Ogni lavoratrice e lavoratore di UniTo deve sentirsi valorizzato e riconosciuto nelle specificità del proprio lavoro e delle proprie competenze, nel contributo che ognuno dà alla realizzazione delle nostre missioni.

Per docenti e personale tecnico-amministrativo, la **valorizzazione** passa anzitutto dalla possibilità di progredire nella carriera. Per i docenti, il governo di ateneo deve trovare un equilibrio tra le posizioni di **professore ordinario e il reclutamento di nuovi ricercatori**; in parallelo, sono necessarie politiche che favoriscano la **progressione verticale e orizzontale** del personale tecnico-amministrativo, sia a livello centrale, sia a livello di polo anche attraverso un rinnovato assetto organizzativo dei livelli di responsabilità: infatti, occorre dare prospettive di formazione e di miglioramento in termini di qualità del lavoro, ma anche in termini economici e di crescita (stipendio accessorio, premialità e fondo comune, rispetto al quale occorre incentivare le attività che ne determinano la crescita). Inoltre, bisogna velocizzare i processi di pagamento di tutte le indennità e premialità, in modo che l'impegno dei singoli abbia un riscontro economico in tempi congrui.

Nell'ambito del personale tecnico-amministrativo, è da tempo in attesa di definizione e pieno riconoscimento del ruolo la figura che indichiamo come **"tecnico della ricerca"**. Si tratta di personale tecnico-amministrativo assegnato ai dipartimenti e ai centri con compiti molto differenti, ma fondamentali per la ricerca. Ai tecnici della ricerca si affianca ora la figura del **tecnologo** e l'eventuale transizione della stessa ad una posizione a tempo indeterminato.

Un'analoga attenzione deve essere prestata alle condizioni del personale che opera in strutture **convenzionate con il SSN**. Su questo fronte, i problemi sono molti, di ordine legale ed economico, e chiedono la riapertura di un tavolo di lavoro e trattativa nel quale il governo di ateneo affianchi la Scuola di Medicina.

Infine, per rendere efficace la programmazione organico anche in direzione delle progressioni di carriera, occorre potenziare la capacità di realizzazione delle procedure di reclutamento in tempi adeguati rispetto alla programmazione, sia per quanto riguarda le progressioni verticali TA sia le procedure concorsuali (per sottolineare la mole di questo lavoro e l'importanza di impatto, i dati 2024 indicano 295 procedure per il personale docente: n. 64 PO, n. 112 PA, n. 24 RTDB, n. 18 RTDA, n. 77 RTT, n. 176 assunzioni di personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato, di cui 45 TD divenuti TI, n. 461 nell'ultimo triennio di cui 140 TD divenuti TI, oltre alle procedure di progressione orizzontale e verticale).

4.2.4. Dare ascolto, dialogo e rappresentanza

La mancata conclusione dell'iter di revisione dello Statuto ha fatto perdere un'occasione che andrà ripresa proprio in riferimento a questo tema e anticipata ogni qualvolta sia possibile, attraverso **revisioni dei regolamenti** e deliberazioni degli organi centrali. Un grande ateneo deve **dialogare con la propria comunità con trasparenza ed efficacia**, con periodiche conferenze di ateneo, ma anche con una rappresentanza che manifesti concretamente senso di appartenenza e di fiducia: a partire dal corpo elettorale delle elezioni di Rettore/Rettrice, dalla **composizione del Senato accademico**, da un'**adeguata rappresentanza del personale tecnico-amministrativo** negli organi dei dipartimenti e delle scuole, dall'ampliamento di rappresentanza per **dottorandi, specializzandi e precari** con afferenza temporanea nei dipartimenti, da un ruolo crescente riconosciuto alla rappresentanza studentesca e al Consiglio delle studentesse e degli studenti.

4.2.5. Riconoscere e farsi carico del lavoro precario

Il precariato è condizione persistente nell'università italiana, e la carenza di risorse non ha permesso e non permette di raggiungere standard europei, ad esempio nel rapporto docenti/tecnici-amministrativi e ancor di più in quello docenti/studenti.

È nostro impegno portare 1 a 1 il rapporto docenti/tecnici-amministrativi nel più breve tempo possibile. Per quanto riguarda il personale precario della ricerca e della didattica, occorre rapidamente attuare una duplice azione: i) in primo luogo, UniTo deve sempre assumere con decisione un ruolo attivo in CRUI e nei confronti del Ministero al fine di sollecitare soluzione al problema sia in termini di risorse sia in termini di tipologie contrattuali; b) occorre compiere ogni sforzo perseguire la reale attuazione delle figure dei ricercatori a tempo determinato in tenure track e del titolare del nuovo contratto di ricerca in un quadro di inadeguatezza delle risorse ordinarie e in assenza di risorse straordinarie. Il contratto di ricerca pone, inoltre, difficoltà circa lo stipendio netto che può risultare inferiore a quello dell'assegno di ricerca (una misura straordinaria di defiscalizzazione potrebbe essere una soluzione per incentivare il lavoro nella ricerca nella sua fase iniziale). La durata obbligatoria di due anni e i vincoli di bilancio imposti per legge rendono questa figura non sufficiente a coprire le necessità dei progetti di ricerca e, in assenza di altre figure a pari tutela in termini di diritti del lavoratore, c'è il rischio concreto di un utilizzo diffuso di borse e contratti occasionali a basse garanzie e tutele.

Parallelamente, occorre approntare un **piano sostenibile che consenta di mettere in campo fin dagli ultimi mesi del 2025 risorse finanziarie e punti organico** per sostenere la programmazione dipartimentale nel reclutamento RTT, nella proroga degli assegni di ricerca e dei contratti RTDA (SOE, PON, PNRR) quale misura ponte per assicurare continuità lavorativa nelle attività di ricerca e didattica e nell'attivazione dei nuovi contratti di ricerca. Questa specifica azione si caratterizza per l'estrema urgenza e il notevole impegno di risorse ad esso connesso.

Contestualmente occorre attuare quanto possibile per dare opportunità alle/ai neo-dottori di ricerca che, in molte aree disciplinari, non avranno possibilità di accedere ai pochi contratti di ricerca e devono invece essere sostenuti nella prima fase post doc.

Inoltre, il personale precario della ricerca deve essere costantemente sostenuto nella preparazione e nella partecipazione ai bandi competitivi (europei, anzitutto) che rivestono oggi importanza rilevante per lo sviluppo delle carriere. Questo obiettivo deve essere attivo a partire dalla formazione obbligatoria del Dottorato di ricerca: per questo, a dottorande e dottorandi e all'organizzazione della formazione dottorale abbiamo dedicato specifico capitolo in questo programma.

In termine di lavoro precario, costante attenzione deve essere dedicata al personale dei servizi esternalizzati (i servizi di logistica, come il portierato e le pulizie, i servizi reference delle biblioteche). Sono necessarie **politiche che evitino la precarizzazione di questo lavoro e il peggioramento delle condizioni economiche e lavorative**: contestualmente, occorre esplorare ogni via che consenta soluzioni organizzative efficaci nel dare **stabilità** a questa categoria di lavoratrici e lavoratori.

4.2.6. Da città universitaria a un'area metropolitana e regionale universitaria per le studentesse e gli studenti

Tassazione e borse di studio. Ci impegniamo a mantenere la no tax area ai livelli attuali così come tutte le categorie di esenzione. Allo stesso tempo, ci impegniamo a un percorso che porti alla diminuzione del contributo aggiuntivo per i CdS che lo prevedono, e verifichi la correttezza delle regole che determinano il contributo extra-UE e la tassazione degli studenti senza gradualità rispetto agli anni fuoricorso. Insieme, è cruciale l'immediato avvio di un tavolo con Regione, enti territoriali e Fondazioni di origine bancaria per assicurare un sistema articolato di borse di studio che sostenga realmente il diritto allo studio. Un sostegno economico aggiuntivo e differenziato deve essere sviluppato per assicurare le opportunità di mobilità studentesca Erasmus ed extra-UE, tenendo conto dei reali e differenti costi di viaggio e soggiorno.

Ampliamento dei servizi. È prioritario migliorare i servizi offerti in ogni sede metropolitana ed extra metropolitana in merito a:

- **situazione abitativa** della comunità studentesca, potenziando le reti universitarie pubbliche e private (purché a tariffe sostenibili parallele a quelle pubbliche), assolvendo pienamente al proprio ruolo in e con EDISU per l'ampliamento delle unità abitative. Inoltre, sarà importante aprire un tavolo permanente con città e area metropolitana, aree sedi di decentramento e associazioni e operatori economici, i quali dovrebbero coordinare i piccoli proprietari di case anche attraverso progetti di recupero finalizzati ad **affitti a prezzo calmierato**;
- sviluppo, in ogni area dell'insediamento universitario metropolitano ed extra metropolitano, di servizi di **ristorazione** (anche per docenti e personale tecnico-amministrativo) e, in attesa della piena diffusione, convenzioni con locali pubblici che offrano prezzi scontati per studenti;
- **mobilità studentesca** favorita attraverso mezzi sostenibili e condivisi in modo particolare attraverso l'avvio immediato di un tavolo con Regione per giungere nel più breve tempo possibile all'abbonamento gratuito per le studentesse e gli studenti universitari in fascia di

giovane età in città e area metropolitana di Torino (nelle zone oggetto di decentramento), nonché nelle aree cittadine oggetto di decentramento; insieme, occorre lavorare con gli enti locali per la realizzazione di una **rete di trasporti** che agevoli il raggiungimento delle sedi universitarie metropolitane ed extra metropolitane;

- **spazi dedicati allo studio individuale e collaborativo**, nonché alla socializzazione delle studentesse e degli studenti e alle iniziative delle associazioni studentesche, anche per prevenire, soprattutto per chi è fuori sede e per gli stranieri, la solitudine e creare reti di amicizia, utili anche al superamento degli ostacoli della vita accademica. In questo senso, i tavoli permanenti con il territorio si occuperanno anche di favorire conoscenza e sviluppo delle proposte culturali e sportive offerti dagli enti e dalle associazioni del territorio stesso;
- **il counseling**, il tutoraggio (anche tra pari), il contrasto alle discriminazioni e alle molestie, l'assistenza psicologica e sanitaria (grazie anche all'aiuto dei dipartimenti di Psicologia e della Scuola di Medicina): le importanti esperienze già avviate devono essere estese e presenti in ogni sede in città, area metropolitana ed extra metropolitana;
- il rapporto con il CUS, per favorire lo **sviluppo psicofisico in salute di studenti e studentesse** e uno sviluppo edilizio che, come già avvenuto per il nuovo campus di Grugliasco, preveda impianti sportivi dedicati;
- gli spazi e gli strumenti che supportino i nostri servizi per le studentesse e gli studenti con disabilità, al fine di assicurare sempre e ovunque inclusione, **accessibilità e opportunità**;
- la ristrutturazione e l'adeguamento progressivo di tutte le aule di ateneo in modo da assicurare una formazione flessibile ed efficace (anche attraverso la possibilità di connettersi alla rete elettrica per caricare tablet e computer, cosa attualmente non agevole in molte aule dell'ateneo);
- la prosecuzione del notevole lavoro fatto negli anni passati con il **Polo Penitenziario**, difendendo il modello formativo e cercando, in particolare, di incrementare l'offerta di tirocini per le studentesse e gli studenti detenuti, in modo che questi possano acquisire competenze pratiche, spendibili nel mercato del lavoro;
- **l'ecosostenibilità**, a partire dalla presenza di distributori d'acqua e raccolta differenziata ben organizzata in tutte le sedi;
- il coinvolgimento in attività didattica e di ricerca: occorre favorire il coinvolgimento delle studentesse e degli studenti nelle attività didattiche e di ricerca attraverso un indirizzo specifico delle **collaborazioni 150/200 ore e piccole borse** sia erogate dall'ateneo e dai dipartimenti sia dai singoli docenti sui fondi a propria disposizione;
- occorre in primo luogo valorizzare la **rappresentanza studentesca** attribuendole maggiore ruolo e funzioni in modo da consentirle di incidere concretamente sui problemi della comunità studentesca, e di arricchire la vita universitaria con iniziative organizzate autonomamente. Per questo, è importante riconoscere formalmente, nei percorsi dei CdS e con **open badge**, il carico di lavoro che comporta fare i rappresentanti degli studenti (si pensi all'apporto che i rappresentanti danno nei processi di assicurazione della qualità oppure alle competenze che essi sviluppano attraverso la partecipazione attiva agli organi). Riteniamo inoltre urgente ripristinare e regolare efficacemente il contributo economico alle organizzazioni studentesche riconosciute.

5. Governance e organizzazione

5.1. Contesto

L'attuale assetto universitario italiano è frutto di una stratificazione normativa sedimentatasi nel corso di circa quarant'anni. Il primo grande intervento riformatore si ha con il **DPR 382/1980**, che tutela l'autonomia scientifica di ogni docente e ricercatore. In questo quadro si delinea una struttura organizzativa fondata su:

- dipartimenti (ambiti disciplinari e scientifici);
- corsi di studio (didattica);
- facoltà (coordinamento didattico e reclutamento);
- organi centrali come Senato Accademico (SA) e Consiglio di Amministrazione (CdA).

Un'altra tappa fondamentale è la **Legge 168/1989**, che:

- istituisce un Ministero dedicato a Università e Ricerca;
- riconosce l'autonomia degli atenei;
- indica le fonti di finanziamento dell'università, distinguendo spese per il personale, edilizia e ricerca, introducendo anche vincoli di indebitamento (max 15% su investimenti edilizi).

Dialogo, collegialità, trasparenza e comunicazione

Negli anni successivi, sebbene l'impianto generale resti stabile, si assiste a modifiche importanti.

Il **DL 262/2006**, poi convertito nella **Legge 286/2006**, istituisce l'**ANVUR**, avviando un sistema di valutazione e controllo che influenzerà fortemente le politiche accademiche.

La riforma più incisiva arriva con la **Legge 240/2010** ("riforma Gelmini"), che:

- ridefinisce lo status giuridico del personale docente;
- ridefinisce le modalità di reclutamento;
- accorpa didattica e ricerca nei dipartimenti;
- rafforza il ruolo di Senato e CdA nella governance.

L'università si articola su due livelli interconnessi:

- **livello nazionale**, che stabilisce norme vincolanti e modelli di funzionamento;

- **livello locale**, rappresentato dagli atenei e dalla loro autonomia organizzativa e progettuale.

Questa relazione è spesso segnata da contraddizioni. Le leggi nazionali, pur invocando l'autonomia, spesso impongono vincoli che ostacolano una vera capacità decisionale. Un caso emblematico è il sistema di reclutamento, soggetto a continui cambiamenti; ma difficoltà gravi hanno anche riguardato il disegno e la realizzazione dei corsi di studio, con una continua sovrapposizione tra autonomia delle sedi universitarie e controllo centrale; la valutazione della ricerca, che registra distorsioni dovute all'inversione tra 'metodo di misura della qualità' e 'target della ricerca'; il cumulo di normative, in un intrinseco conflitto tra 'autonomia' e 'centralismo d'indirizzo'.

Si deve poi aggiungere l'arco "sfumato" della mission dell'università, come declinata dall'art.1 della lg. 240/2010, costruita intorno alla formazione, alla ricerca e alla valorizzazione delle conoscenze.

Da tutto ciò è derivata l'evoluzione verso sistemi che combinano formazione, ricerca e progettualità, e che implicano un crescente legame culturale-funzionale con il territorio, il paese e l'Europa, intorno a tre elementi portanti:

- una mission istituzionale sempre più ampia (formazione, ricerca, innovazione, public engagement, trasferimento tecnologico);
- un ruolo crescente dell'università come attore economico sul territorio (occupazione, edilizia, servizi);
- una crescente complessità gestionale e procedurale, che richiede competenze elevate e adattabilità organizzativa.

L'università oggi non è solo luogo di produzione del sapere, ma anche sempre più uno **hub attivo**: un nodo strategico capace di elaborare e restituire valore alla società in termini di conoscenza, progettualità, impatto economico e culturale. Qui sta la sfida principale oggi per l'università e in primo luogo l'università pubblica, portatrice insostituibile di funzione e valore pubblici, di inclusività, ma stretta fra limiti e vincoli: realizzare le proprie missioni fondamentali di didattica e ricerca con efficacia e qualità, e allo stesso tempo restituire valore alla società e al territorio non solo in prospettiva, ma anche nell'immediato. Qui sta la motivazione forte per la quale l'università chiede e occorrerà chiedere in ogni sede senza esitazione finanziamenti adeguati e costanti, investimenti ad altissimo valore aggiunto.

Il sistema universitario può quindi essere descritto come un sistema complesso, nel quale i vari attori interagiscono a tre livelli:

- **all'interno dell'ateneo** (tra organi, strutture accademiche e amministrazione);
- **tra ateneo e Ministero**, per aspetti normativi, finanziari e di controllo;
- **tra ateneo e terze parti** (istituzioni territoriali, imprese, fondazioni, altri atenei).

La governance deve saper gestire queste connessioni e pianificare politiche che sappiano integrare esigenze diverse. L'asse funzionale è costituito da:

- **Rettrice/Rettore:** guida politica e strategica;
- **Direttore Generale:** attua l'organizzazione e gestisce il personale tecnico-amministrativo;
- **Senato accademico:** sviluppo delle policy accademiche;
- **Consiglio di Amministrazione:** sostenibilità economico-finanziaria;
- **Nucleo di Valutazione e Revisori:** controllo interno.

Questo assetto trova solo una parziale definizione nella lg. 240/2010, e segue principalmente dalla prassi. In particolare, la perimetrazione del Consiglio di Amministrazione rispetto al Senato Accademico dev'essere meglio definita anche ricorrendo a flessibilità e sperimentazioni che la legge stessa prevede. I **dipartimenti**, che pure sono fulcro operativo con in carico la responsabilità attuativa, sono però di fatto depotenziati alla stregua di centri di coordinamento con il bilancio dipartimentale sostituito dal budget a beneficio del bilancio unico d'ateneo. Anche i servizi tecnici e amministrativi, soprattutto nel modello organizzativo adottato da questo ateneo, sono tutti concentrati all'esterno dei dipartimenti stessi, nelle direzioni tecnico-amministrative competenti con relativo budget.

Appare perciò necessario chiarire ruoli e competenze, in particolare la relazione tra Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, e riconoscere la centralità dei dipartimenti nella realizzazione delle strategie di ateneo attraverso un modello organizzativo, fondato su trasversalità collaborative e finalizzato alle missioni fondamentali dell'università..

5.1.1. UniTo: assetto attuale e criticità

Lo Statuto vigente prevede, oltre a Rettrice/Rettore, Prorettrice/Prorettore e 8 Vicerettrici/Vicerettori con deleghe specifiche sugli ambiti che la Rettrice/Rettore individua come strategici per lo sviluppo dell'ateneo. Anche Prorettrice/Prorettore possono ricevere una delega. Per attività specifiche è inoltre prevista la possibilità di assegnare ulteriori deleghe a docenti che non rivestono la carica di Vice-Rettori. È stata recentemente introdotta anche la figura del Vice-Rettore Vicario, non prevista dallo Statuto.

Accanto a Rettrice/Rettore sono organi centrali di ateneo il Senato accademico e il Consiglio di Amministrazione, affiancati, nello Statuto, dal Direttore generale, dal Nucleo di Valutazione e dal Collegio dei Revisori dei Conti.

Le missioni dell'ateneo si realizzano attraverso le strutture di ricerca e didattica, in primo luogo i dipartimenti e le scuole con i propri organi.

Il Direttore Generale ha la responsabilità della gestione e organizzazione del personale tecnico amministrativo, dei servizi e delle risorse strumentali, sotto l'indirizzo e la verifica periodica del Consiglio di Amministrazione. Da qui discende l'organizzazione della struttura tecnico-amministrativa, guidata dal Direttore Generale e dalle Direzioni definite in modo funzionale ai documenti strategici e di indirizzo.

In questo momento è in corso una sperimentazione di revisione del modello organizzativo, che prevede Direzioni di polo situate in due contesti (polo umanistico su area omogenea e polo di medicina policentrico) e secondo due modalità differenti (dirigente a scavalco fra direzione centrale e direzione di polo, dirigente dedicato). La sperimentazione è stata rinnovata dopo un

primo momento di verifica, e attende ora verifica conclusiva e conseguenti decisioni circa la definizione del modello di macro-organizzazione delle direzioni.

Nonostante costanti segnali e preoccupazioni, che riguardano alcuni specifici servizi amministrativi, e complessivamente un contesto lavorativo segnato da difficoltà e disagio (ad es. carenza di organico, carichi di lavoro eccessivi e conseguente difficoltà lavorativa, percezione di un diffuso senso di sfiducia), il personale tecnico-amministrativo è un punto di forza dell'ateneo, e a partire dalla riorganizzazione del 2017 ha dimostrato di saper acquisire nuove competenze, di adattarsi al cambiamento e di saper risolvere quotidianamente le difficoltà operative generate da irrisolte questioni gestionali che interessano alcuni processi amministrativi, in particolare quelli ad alto volume di utenti e pratiche (ad es. didattica nelle diverse funzioni, missioni, acquisti, contratti).

Le difficoltà si debbono in primo luogo alla carenza di personale tecnico-amministrativo e a insufficienti opportunità di valorizzazione del personale stesso. L'obiettivo da raggiungere di un rapporto 1:1 fra docenti e personale tecnico-amministrativo è ancora lontano. Nella percezione dei dipartimenti e del personale tecnico-amministrativo rimangono soprattutto da migliorare le modalità di individuazione delle necessità di organico e la relativa assegnazione.

5.2. Azioni

5.2.1. Proposte per una governance e un'organizzazione efficace

Una governance efficace deve concentrarsi su tre aree fondamentali:

- **didattica**
- **ricerca**
- **progettualità trasversali**

5.2.2. Linee guida

La nostra proposta è la seguente:

- precisa **definizione dei ruoli di Senato accademico e Consiglio di Amministrazione** e sinergia tra i due organi, che devono essere complementari a tutti gli effetti. Questo deve consentire di pianificare uno sviluppo frutto di un'analisi sia politica sia economico-finanziaria e agevolare il flusso decisionale; per assicurare questo, fondamentale è il ruolo della Rettore nella presidenza dei due organi;
- valorizzazione della **complessità** e delle **specificità** che caratterizzano i grandi atenei: pensare di "uniformare" porta ad un apparente efficientamento, che di fatto però si traduce in una riduzione delle potenzialità; si intende invece realizzare una "università di precisione", cioè un'università meno orientata alle dimensioni burocratiche e alla iper-razionalità organizzativa, ma più flessibile, orientata al presidio dei cambiamenti nel contesto, alla cura dei processi collettivi;
- azione devolutiva che restituisca un **ruolo centrale ai dipartimenti**, protagonisti delle scelte di indirizzo e delle strategie di attuazione. I dipartimenti, a loro volta, devono essere responsabili davanti agli organi di governo, a fronte del proprio ruolo centrale nella realiz-

zazione della policy di ateneo;

- sviluppo di strategie di **avvicinamento centro-periferia** nel processo decisionale e nella co- progettazione;
- **promozione dell'interazione ateneo - parti terze**, queste ultime espresse nei termini più ampi possibili. Questo punto è diretto a un'università protagonista nello sviluppo della società e del territorio: esso è fondamentale anche per acquistare maggiore autonomia, con risorse e progettualità che non dipendano soltanto dalle assegnazioni e dalle opportunità derivanti dal ministero, che resta comunque il riferimento più forte.

5.2.3. Azioni prioritarie

La proposta è la seguente:

- **revisione dei regolamenti** in termini di semplificazione dei processi decisionali e amministrativi, riconoscendo specificità e diversità, attuando flessibilità e controllo nei termini di legge;
- **riorganizzazione, semplificazione, efficientamento** dei processi amministrativi iniziando da quelli a maggiore impatto sulla comunità e sui servizi di polo (ad es. didattica, manutenzione ordinaria, missioni, RdA acquisti, contratti);
- **semplificazione dell'impianto deliberativo in sede di CdD/SA/CdA** attraverso l'individuazione di precise responsabilità di processo;
- **digitalizzazione amministrativa e dematerializzazione integrale** in ogni procedura per cui sia possibile, con una forte interazione tra utenti e gestori, in primis a livello di scelta, progettazione e implementazione del software e delle piattaforme gestionali. Per affrontare la crescente mole di lavoro occorre automatizzare tutte le attività a basso valore aggiunto e riservare tempo per attività che creino valore e sviluppo: sono fondamentali in questo senso le nuove opportunità offerte dall'Intelligenza Artificiale, già sperimentata con successo e soddisfazione in altri atenei;
- politica di reclutamento impostata attraverso una **progettazione complessiva sulla base di proposte dipartimentali** che contribuiscano agli indirizzi strategici dell'ateneo. Il processo di programmazione del reclutamento, anche del personale tecnico amministrativo, deve disporre di un canale speciale che tenga sempre in contatto la governance, le strutture della didattica e della ricerca e l'amministrazione. Nella distribuzione del personale occorre assicurare adeguato presidio in tutte le nostre sedi, incluse quelle extra metropolitane che oggi sono quasi del tutto prive di personale tecnico amministrativo assegnato;
- **assegnazione dinamica del personale tecnico-amministrativo ai servizi** in corrispondenza a un'osservazione costante delle necessità di organico e attraverso strumenti pubblici di facilitazione della mobilità interna;
- **revisione dello Statuto**. Pur interrotto, il percorso di revisione dello Statuto lascia un ampio lavoro condiviso, approvato sia dalla commissione preposta sia dal Senato accademico, e un'ampia discussione che su diversi temi ha contrapposto parti della nostra comunità senza che sia stato possibile trovare una soluzione armonica. Premesso che la decisione di modificare il testo deve essere presa ai sensi di quanto normato dallo Statuto stesso e

nel rispetto anzitutto del ruolo del Senato accademico, alcune istanze spingono alla revisione: l'aggiornamento del testo rispetto alle norme in vigore e alle esigenze organizzative; il **peso del voto del personale tecnico-amministrativo** per l'elezione di Rettore/Rettrice insieme all'introduzione di **rappresentanze oggi escluse (dottorandi, specializzandi, assegnisti/contrattisti di ricerca)**; la riscrittura di articoli che riconoscano pieno ruolo a **Consiglio delle studentesse e degli studenti, al Presidio della Qualità, al CUG**; e non ultima la necessità di ridefinire in termini di composizione e funzioni gli organi centrali anche e soprattutto nella loro interazione. L'esperienza passata ha mostrato come sia necessario iniziare il processo di revisione definendo i tempi, le parti dello statuto soggette a revisione, le esatte modalità attraverso le quali si assicura la partecipazione dell'intera comunità nel rispetto del ruolo assegnato dallo Statuto stesso al Senato accademico e al Consiglio di Amministrazione.;

- **politica di controllo, valorizzazione e sviluppo delle fondazioni, delle società e dei consorzi partecipati e controllati.** Sono strumenti efficaci quando a un rafforzato ruolo dell'ateneo si uniscano specifici obiettivi, vantaggi competitivi, partnership strategiche (ad esempio, SAA e Corep, attualmente in corso di ridefinizione, per le quali è importante mantenere efficacia valore dati dell'esperienza e del prestigio acquisito nei propri ambiti specifici). Sono già avviati percorsi in questa direzione per la valorizzazione dei progetti Butterfly e Cavallerizza in un nuovo contesto unitario che potrebbe estendersi ad altre realtà dell'ateneo. È da valutare infine la possibilità di utilizzare propri enti strumentali per lo sviluppo edilizio e per risolvere problemi relativi al personale dei servizi esternalizzati.

5.2.4. La squadra di governo

Per fare tutto questo è indispensabile che il governo dell'ateneo definisca un modello funzionale, presidi le voci strategiche e tracci un piano di sviluppo. Nella squadra di governo l'impiego di **deleghe organizzate** è necessario per ridurre la complessità dei problemi, in relazione a ciascun nodo strategico. Per questo si propone il seguente modello di governance.

La **Rettrice** assume in proprio le funzioni relative a:

rapporti istituzionali, comunicazione interna ed esterna, politiche della sostenibilità, qualità, questioni legali anche a coordinamento delle deleghe in materia.

- Delegato/a: Comunicazione
- Delegato/a: Sostenibilità
- Delegato/a: Qualità
- Delegato/a: Questioni legali
- Pari opportunità: presidente CUG

La Rettrice opera inoltre direttamente, in stretta collaborazione con il Prorettore nella sua funzione vicaria, circa le funzioni relative ai **rapporti con il personale tecnico-amministrativo** e alla partecipazione per tutto il mandato al **tavolo permanente con la Rappresentanza Sindacale Unitaria**.

Inoltre, organizza il restante sistema di deleghe.

Prorettore vicario con delega specifica a:

organizzazione interna, coordinamento dei rapporti con gli organi centrali e i dipartimenti, processi funzionali dell'amministrazione e affari interni; patrimonio culturale, coordinamento delle deleghe:

- Delegato/a: Biblioteche e Sistema Bibliotecario di ateneo (SBA)
- Delegati: Musei e collezioni scientifiche. Sistema Museale di ateneo (SMA)
- Delegato/a: Archivio storico e valorizzazione del patrimonio culturale immateriale di ateneo
- Delegato/a: Tutela e conservazione preventiva del patrimonio storico artistico di ateneo

Vicerettore/Vicerettrice alla Formazione e Alta Formazione e ai rapporti con la comunità di studentesse e studenti

- Delegato/a: attività di Life Long Learning e didattica innovativa
- Delegato/a: Orientamento
- Delegato/a: Tutorato
- Delegato/a: Job placement
- Delegato/a: iniziative e servizi per l'inclusione di studenti e studentesse con Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA)
- Delegato/a: iniziative e servizi per l'inclusione di studenti e studentesse con disabilità

Vicerettore/Vicerettrice alla Ricerca

- Delegato/a: Infrastrutture di Ricerca
- Delegato/a: Excellence Science
- Delegato/a: Open Science
- Delegato/a: Ricerca di base e Competitiva

Vicerettore/Vicerettrice all'Innovazione e Valorizzazione delle conoscenze

- Delegato/a: Innovazione e Trasferimento Tecnologico
- Comitato Public Engagement

Vicerettore/Vicerettrice all'Internazionalizzazione

- Delegati/e per aree geografiche trasversali su didattica, ricerca e valorizzazione delle conoscenze

Vicerettrice Area medica e sanità: Direttrice della Scuola di Medicina

Vicerettore/Vicerettrice all'edilizia, alla logistica e alla sicurezza

- Tavolo permanente con i dipartimenti e i presidenti delle commissioni competenti degli organi centrali per la pianificazione dello sviluppo edilizio e l'assegnazione degli spazi

Vicerettore/Vicerettrice alla digitalizzazione, pianificazione e monitoraggio: gestione dati, risorse e spesa, pianificazione e raggiungimento degli obiettivi strategici

- Delegato/a: IA e digitalizzazione
- Delegato/a: risorse, bilancio e patrimonio
- Delegato/a: cruscotti e dati
- Delegato/a: modelli previsionali

Vicerettore/Vicerettrice per lo sviluppo territoriale e le relazioni con gli enti territoriali pubblici e privati

- Delegate/i su specifici ambiti territoriali, ad es. l'area metropolitana, la montagna, i diversi territori extra metropolitani nei quali siamo presenti.

6. Risorse

6.1. Contesto

Le risorse sono il presupposto essenziale per realizzare le missioni dell'ateneo e assicurarne lo sviluppo. In particolare lo sono le risorse finanziarie. Pertanto, le politiche per il loro incremento e l'assegnazione alle strutture di ateneo sono centrali nel governo universitario.

In attesa del Bilancio consuntivo 2024, in approvazione in queste settimane, e facendo riferimento all'ultimo Bilancio di esercizio disponibile 2023, emerge l'effetto di una fase realizzativa di progetti avviati negli esercizi precedenti.

Uso condiviso, consapevole e sostenibile delle risorse

I maggiori proventi e contributi sono dovuti ai finanziamenti del PNRR, del FFO e ai **bandi competitivi legati alla ricerca e all'edilizia**. È quindi evidente come le risorse di UniTo derivano in gran parte da FFO e MUR (complessivamente più di 418 mila euro), mentre è scarsa la capacità di attrarre finanziamenti esterni che non derivino da progetti di ricerca. Le entrate sono così composte: proventi propri pari al 23% (€ 145.550.181) da scomporsi in proventi per la didattica (€ 91.832.031),

proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico (€ 5.425.149) e proventi da ricerche con finanziamenti competitivi (€ 48.292.999, in significativo aumento nel 2024); contributi pari al 73% (€ 454.564.962), di cui contributi correnti (€ 439.395.304, di cui € 5.411.421 da privati) e contributi per investimenti (€ 15.169.658, di cui € 9.368.559 da privati); altri proventi e ricavi diversi pari al 4% (€ 26.832.945).

Quanto al **FFO** - in base al quale sono già disponibili i dati al 2024 - sono note le notevoli difficoltà legate alla molto **tardiva attribuzione per l'ultimo anno** e l'ancora più tardiva attribuzione delle facoltà assunzionali. Tempi così protratti verso il termine dell'anno di esercizio non solo danno problemi a causa della riduzione del finanziamento (già di per sé molto negativo nel contesto di definanziamento storico dell'università italiana: FFO 2024 pari a € 288.771.937 relativamente alle componenti di quote base, premiale e perequativa, al quale si aggiunge piano straordinario assunzioni di € 45.221.206, per un totale di € 333.993.143), ma impediscono di programmare con un controllo serrato sui parametri vincolanti di spesa che sono generati da un rapporto con FFO stesso: in primo luogo, quello della contribuzione studentesca netta, che non può superare il 20% del FFO; e gli indici di indebitamento e sostenibilità che incidono direttamente anche sui punti organico.

Sul fronte dei costi, è evidente quanto sia ridotta la **quota flessibile** che può diventare oggetto di programmazione specifica degli organi rispetto agli obiettivi strategici. La loro crescita è dovuta all'aumento degli oneri del personale (legati ai maggiori volumi di attività) e dei costi della gestione corrente (influenzati particolarmente dalle spese per godimento beni di terzi aumentate di circa 5 milioni da un esercizio all'altro, a causa della crescita dei canoni per project financing e per applicazioni software). Analizzando i costi operativi, emerge come il 51% sia relativo alle spese per il personale (€ 307.392.297), il 7% ai costi legati agli ammortamenti e svalutazioni (€ 23.969.508), agli accantonamenti per rischi e oneri (€ 16.169.864) e agli oneri diversi di gestione (€ 2.061.220), mentre il 42% ai costi della gestione corrente (€ 251.853.968).

È interessante osservare la **composizione del costo del personale**, entro la quale è possibile distinguere gli oneri per docenti/ricercatori (€ 187.894.047), per collaborazioni scientifiche con collaboratori, assegnisti, ecc. (€ 18.315.631), per docenti a contratto (€ 5.505.326,93), per esperti linguistici (€ 1.482.704) e altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca (€ 3.027.247). In sintesi, i costi legati al personale della didattica e della ricerca sono pari a € 216.224.957 (ossia circa il 70% dei costi del personale), mentre quelli del personale dirigente e tecnico-amministrativo di € 91.167.338 (il 30%). Il trend dei costi del personale riflette l'impatto della politica di ateneo e dell'attuazione di disposizioni di legge. Infatti, essi sono aumentati da un esercizio all'altro complessivamente del 7,05%, così suddiviso tra le varie categorie: docenti e ricercatori (+ 5,2%), collaborazioni scientifiche in qualità di collaboratori e assegnisti (+17,38%), docenti a contratto (-1,56%), collaboratori ed esperti linguistici (+57,18%), altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca (-21%), personale dirigente e tecnico amministrativo (+9,8%).

Proseguendo con la disamina dei costi, quelli legati alla **gestione corrente** si sono incrementati in modo consistente (+8,4 %) e comprendono: costi per il sostegno agli studenti, incluso il dottorato e la formazione specialistica medica (€ 108.689.342); trasferimenti a partner di progetti coordinati (€ 11.524.246); acquisto di materiale di consumo per laboratori scientifici e didattici (€ 9.994.054); acquisto di materiale bibliografico (€ 4.869.040); acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali (manutenzione e gestione delle strutture, utenze e canoni, acquisto di servizi, consulenze tecniche, amministrative e legali, € 74.648.541); acquisto di altri materiali (€ 1.217.227); costi per il godimento di beni di terzi (affitto locali, noleggi, licenze e software, project financing, leasing) (€ 17.080.391) e altri costi (€ 23.831.124).

Sul fronte dell'**organico**, come è noto, la **capacità assunzionale** è determinata dai punti organico attribuiti dal MUR. Per il 2025 il vincolo è notevolmente appesantito dal turn over limitato al 75% e dalla conclusione dei piani straordinari che hanno potenziato notevolmente il reclutamento negli ultimi anni. Dall'analisi evolutiva dei dipartimenti di ateneo emerge con chiarezza la necessità di rivedere le politiche di distribuzione di queste risorse insieme alla revisione dello strumento di **esigenze strategiche** che ha svolto in questi anni una funzione importante, ma non risolutiva in termini di sviluppo e riequilibrio.

Nonostante il trend in decrescita del risultato di gestione (€ 2.890.274,56), il patrimonio netto consolidato ha permesso di gestire le difficoltà determinatesi in seguito alla sentenza del Consiglio di Stato di aprile 2024 (rapporto contribuzione studentesca/FFO). Esso ammonta nel complesso a € 614.784.713, così articolato: fondo di dotazione dell'ateneo pari al 30% (€ 185.175.340), patrimonio vincolato pari al 68% (€ 416.465.985) di cui fondi vincolati destinati da terzi (€ 69.352.562), fondi vincolati per decisione degli organi istituzionali (€ 328.025.248) e riserve vincolate (€ 19.088.175), e patrimonio non vincolato pari al 2% (€ 13.143.388).

6.2. Azioni

6.2.1. Migliorare la capacità di previsione e programmazione dei costi

Si prevede di adottare strumenti di monitoraggio dei costi in modo da costruire, in sede previsionale, una corretta previsione degli stessi e, in corso d'anno, prevedere in anticipo gli scostamenti. Il sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione adeguatamente attuato dovrà permettere alle strutture e agli Organi Centrali di acquisire, durante l'anno, informazioni che permettano di correggere gli stanziamenti, recuperare risorse quando possibile e preparare con largo anticipo la programmazione successiva.

6.2.2. Sviluppare politiche di bilancio e finanziamento che sostengano le missioni principali

Per sostenere il miglioramento continuo e focalizzarsi sulle priorità occorrerà rivedere i costi per aumentare la quota di **bilancio orientabile alle missioni principali** e alle scelte strategiche e, allo stesso tempo, incrementare la capacità di attrarre finanziamenti esterni anche in vista dello sviluppo edilizio e infrastrutturale. Urgente è l'accertamento di risorse disponibili per far fronte a una straordinaria ondata di contratti a tempo determinato in scadenza nella ricerca, a causa della contemporanea messa in esaurimento della figura RTD di tipo A e dell'assegnista di ricerca, e in corrispondenza alla fase espansiva alimentata dal PNRR.

6.2.3. Estendere ai dipartimenti, oltre che alle direzioni, l'assegnazione delle risorse a budget sin da inizio anno

Attraverso questa azione potremo aumentare, con stanziamenti individuati, ma flessibili nelle diverse categorie di impiego, l'autonomia dei dipartimenti nel determinare le proprie strategie circa l'impiego delle risorse per il funzionamento ordinario, la ricerca locale, le borse di dottorato, gli assegni/contratti di ricerca, le attività di valorizzazione delle conoscenze (nell'intento di citare alcuni dei finanziamenti oggi erogati in modo discontinuo in corso d'anno, quando previsti).

6.2.4. Monitorare gli indicatori di rapporto FFO/costi e sviluppare le premialità nell'attribuzione di FFO e punti organico

Sviluppare, a titolo esemplificativo, programmi di crescita del costo standard tenendo conto del **sottodimensionamento delle aree STEM** rispetto ad atenei comparabili e il decremento di risorse che va a danno di tutto l'ateneo; agire con più efficacia sui miglioramenti che possono determinare l'aumento della quota premiale FFO, come la VQR; monitorare i costi che - in rapporto alle entrate - incidono direttamente sul bilancio, sulla sua sostenibilità, sulla facoltà assunzionale, sulla capacità di spesa e indebitamento (per esempio: contribuzione studentesca, fitti passivi come canoni locazione immobili e canoni di locazione finanziaria, ammortamento mutui per immobili al netto dei contributi di stato, costo del personale, insieme ai parametri altrettanto vincolanti del contenimento della spesa).

6.2.5. Realizzare l'obiettivo prioritario di una crescita armonica dell'ateneo

A questo scopo occorrerà analizzare sul lungo periodo le attribuzioni di risorse ai dipartimenti, per verificare eventuali squilibri che non abbiano permesso a tutte le aree di conservare effi-

cacemente la trasmissione dei saperi e di recuperare importanti carenze. Sulla base di questa analisi sarà possibile valutare un'azione straordinaria di riequilibrio per impostare conseguentemente nuove modalità di attribuzione delle risorse. Conseguentemente si potrà passare a elaborare, nella piena autonomia in materia del Senato accademico, **criteri di distribuzione che combinino premialità in relazione ai risultati e incentivi al miglioramento, anche adoperando modelli predittivi volti alla comprensione delle trasformazioni che l'adozione dei criteri andrà ad attuare**. I criteri dovranno, inoltre, tenere conto delle specificità dei dipartimenti e articolarsi in modo coerente con i loro punti di forza, che riflettono le diverse specificità.

6.2.6. Risorse di ateneo per lo sviluppo strategico e il riequilibrio

Proporre l'evoluzione dello strumento legato alle Esigenze strategiche in **"Risorse di ateneo per lo sviluppo strategico e il riequilibrio"**, affinché sia il Senato accademico a proporre la definizione e l'impegno e il Consiglio di Amministrazione ad assumerne le relative decisioni. Le risorse attribuite a questa voce saranno determinate annualmente dagli Organi sulla base di specifiche destinazioni e priorità, con la puntuale indicazione dei fini e delle singole quantità, sia nella direzione di incentivazione e sviluppo (ad esempio, chiamate dirette cofinanziate MUR) sia di riequilibrio (ad esempio, aree scientifiche da rafforzare, sostenibilità rapporto studenti/docenti per specifici CdS), sempre sulla base di dati e parametri condivisi negli Organi.

6.2.7. Costante e crescente finanziamento all'università pubblica

Sostenere, ai tavoli locali e nazionali (CUN, CRUI, MUR), la necessità di un **crescente e regolare finanziamento all'università**. Si tratta di una questione cruciale: un grande ateneo deve saper dibattere al suo interno, e portare le sue idee nelle sedi in cui queste idee vengono vagliate e concorrono a definire le politiche pubbliche. L'intento è di favorire quegli interventi ordinari e straordinari che consentano all'università pubblica italiana di programmare, di crescere e di confermare il proprio ruolo per un'alta formazione inclusiva e di qualità.

7. Comunicazione

7.1. Contesto

Un ateneo come il nostro deve lavorare, in termini di comunicazione, su vari fronti:

- comunicazione quotidiana con i media tradizionali e i social su questioni contingenti (il lavoro che compete soprattutto all'ufficio stampa);
- marketing istituzionale per le campagne di iscrizione (affissionali, media, social);
- marketing istituzionale rivolto a investitori, partner di progetto, stakeholder;
- merchandising;
- comunicazione esterna volta a riaffermare il ruolo del sapere nella società attuale e il rilievo dell'università nella difesa e nella diffusione di questo sapere (podcast, radio, social, web);
- comunicazione interna tra gli organi, tra gli uffici, tra il personale, con la comunità studentesca;
- comunicazione interna di tipo identitario (rivolta all'intera comunità universitaria, ma anche, separatamente, alle sue componenti) per creare senso di appartenenza a UniTo e orgoglio per i risultati costantemente ottenuti.

Rendere visibile il sapere che prende forma a UniTo

Il nostro ateneo deve adottare una **strategia comunicativa che sappia esprimere la nostra identità e i valori che condividiamo**, coinvolgendo un pubblico ampio, favorendo il dialogo e dando visibilità ai nostri risultati nella ricerca scientifica, nella didattica e nella comunicazione delle conoscenze. Occorre inoltre fare in modo che i processi organizzativi siano fluidi, efficaci

e anche gratificanti: è per questo che un'attenzione particolare dovrà essere dedicata al miglioramento della **comunicazione interna**.

Naturalmente, non siamo all'anno zero: si tratta di proseguire sulla strada già intrapresa con azioni come Universo, Colazione in Rettorato, il portale Frida, il giornale Otto, la Notte dei ricercatori; di sfruttare l'ottima reputazione dell'ateneo e il prestigio dei suoi *alumni*; di migliorare la comunicazione sui social network.

Tuttavia, dall'analisi *Buone pratiche*, che ha coinvolto sia i docenti sia la comunità studentesca e il personale tecnico amministrativo, emerge che proprio la comunicazione, il portale e i social media hanno scarso gradimento in termini di efficacia, in rapporto sia con gli altri settori strategici dell'ateneo sia con altri grandi atenei.

7.2. Azioni

7.2.1. Brand UniTo

Valorizzare l'**identità dell'ateneo come luogo di conoscenza**, ricerca e innovazione responsabile. Comunicare con coerenza i valori, le competenze e l'impatto che UniTo genera nella società. Un'identità forte nasce dalla credibilità, dalla qualità e dal dialogo autentico con la comunità. Definire l'identità narrativa di UniTo diventa importante.

7.2.2. Sito di ateneo

Innanzitutto, è necessario proseguire nel miglioramento del sistema del portale e dei siti di ateneo, aggiornandolo agli standard correnti, rendendolo visivamente più attrattivo e più user friendly. In particolare è da **valorizzare la funzione di comunicazione esterna** anche attraverso lo sviluppo della recente esperienza della **testata Otto**.

7.2.3. Merchandising

Occorre ripensare dalle fondamenta il **sistema di merchandising**, anche alla luce della collaborazione con il CUS che si sta avviando in questi mesi, con la riapertura del punto-vendita di Palazzo degli Stemmi, che potrebbe anche diventare un punto d'incontro per tutti coloro che studiano e lavorano in UniTo.

7.2.4. Partnership con i media

Per consolidare l'identità dell'ateneo è necessario rafforzare la **comunicazione con i media** attraverso:

- la realizzazione di piani editoriali specifici e l'attivazione di partnership con testate giornalistiche e media locali per promuovere la ricerca e la didattica universitaria;
- il miglioramento della comunicazione sui social media che deve evolvere per coinvolgere più persone potenzialmente interessate, mantenendo l'integrità e l'autorevolezza che distinguono UniTo da una comunicazione basata solo sull'impatto immediato, con la consapevolezza che UniTo sia un luogo di formazione e ricerca.

7.2.5. Comunicazione interna

L'ateneo può ripensare in termini strategici la propria comunicazione con un'analisi condivisa dei suoi **obiettivi, processi e strumenti**. Questo processo permetterebbe di individuare le aree di miglioramento e implementare azioni concrete per la revisione dei flussi informativi, sia fisici che digitali, in collaborazione con l'area Comunicazione e l'area ICT, ad esempio attraverso:

- la revisione partecipata del design dell'informazione per l'accesso veloce a risorse, spazi, processi decisionali da parte dei diversi attori della comunità accademica;
- la revisione e l'aggiornamento delle strategie e strumenti di comunicazione digitale interna, a partire da azioni di miglioramento continuo del portale di ateneo.

7.2.6. Wayfinding

L'università è innanzitutto un luogo fisico, nel quale occorre orientarsi con agio. Gli spazi di Unito non rispondono sempre a questo obiettivo. Occorrerà perciò lavorare su quella semplice comunicazione interna (**wayfinding**, cartellonistica, anche in lingua inglese) che permette a chi studia, insegna, lavora in università e ne è ospite di muoversi comodamente senza difficoltà e con sicurezza, senza perdite di tempo.

8. UniTo diffusa

8.1. Contesto

UniTo è spesso indicato come un ateneo generalista: nella pluralità delle discipline noi vediamo la ricchezza di un'identità poliedrica e articolata e una storica vocazione alla diffusione capillare nella regione. Ne è prova evidente la localizzazione delle sedi universitarie che si è molto sviluppata in tempi recenti andando a costituire una vera e propria **rete di sedi**, dall'area metropolitana (Collegno, Grugliasco, Orbassano, Rivoli, Venaria Reale) fino ai territori **extra metropolitani** (Alba, Asti, Biella, Cuneo, Ivrea, Savigliano e fuori regione la collaborazione con Aosta). Queste sedi extra metropolitane hanno recentemente visto lo sviluppo di Centri interdipartimentali di ricerca che stanno avviando una presenza piena dell'università nei diversi territori con tutte le proprie missioni come dimostrano anche le costanti iniziative di valorizzazione della conoscenza a sviluppo del territorio.

Inoltre, la collocazione geografica di UniTo, vicino alle montagne e al confine, si presta ad una valorizzazione progettuale che ha visto in UNITA una sua prima realizzazione.

Policentrismo e aggregazione

Il progetto metromontano parte dalle stesse premesse. L'area alpina '**metromontana**' rappresenta oggi in Europa il più ampio hub a livello economico e produttivo, con un enorme potenziale di sviluppo: 46 regioni che attraversano sette Stati (Italia, Germania, Francia, Slovenia, Austria, Svizzera e Lichtenstein); 76 milioni di persone che vivono nel territorio più ricco della UE. Insieme alle montagne, le città grandi, medie e piccole ne sono parte integrante. Le energie rinnovabili, il settore primario, le piccole e medie imprese, i servizi essenziali, le trasformazioni del territorio, dei modelli insediativi e del paesaggio in relazione al cambiamento climatico, tecnologico e demografico: tutto questo rappresenta un'enorme opportunità di crescita per un'istituzione come la nostra.

UniTo ha già maturato competenze notevoli nella rigenerazione territoriale, in particolare in relazione alle aree interne e montane. Grazie alla pluralità delle discipline che vi si insegnano – umanistiche, sociali, scientifiche – è in grado di integrare ricerca, formazione e progettazione. Inoltre la rete UNITA esalta proprio questo aspetto al centro delle proprie azioni.

Il territorio piemontese, ampio e amministrativamente molto frammentato, richiede un ateneo capace di assumere un ruolo di **costruzione istituzionale**: UniTo deve fungere da catalizzatore di reti, infrastrutture, mercati di scambio e innovazione, interpretando le esigenze specifiche delle diverse aree regionali e interagendo in maniera strutturata con enti locali su temi cruciali come i trasporti, lo housing, i servizi e l'urbanistica.

Il policentrismo non deve essere una dispersione di risorse, ma un **modello strategico** per creare reti, generare massa critica e specializzazione nei territori. Per questo, è fondamentale non solo mantenere, ma potenziare una presenza attiva, dialogante e propositiva dell'ateneo nelle diverse aree del Piemonte. In particolare, nelle zone marginalizzate, UniTo deve diventare un **interlocutore strategico**, promotore di coesione territoriale e innovazione sociale.

8.2. Azioni

Questa rete di sedi e progetti può essere ora ulteriormente sviluppata con un sistema di azioni coordinate in grado di potenziare la capacità trasformativa della presenza universitaria.

Sviluppare il modello policentrico. Pensiamo a UniTo come a un'università realmente policentrica che deve rafforzare il proprio ruolo strategico e in particolare nelle sedi extra metropolitane mira a:

- offrire servizi accessibili e di qualità in ogni sede, dalla residenzialità ai trasporti, dalla cura degli spazi e all'efficienza dell'organizzazione a partire dalla presenza di personale tecnico-amministrativo;
- valorizzare il personale docente e tecnico-amministrativo attivo nelle sedi decentrate, garantendo pari opportunità di crescita e riconoscendo con strumenti concreti – a partire dal rimborso delle spese di viaggio – l'impegno di chi contribuisce a far funzionare questi poli.

Rafforzare l'interazione con gli enti territoriali

UniTo deve essere in grado di valorizzare meglio le relazioni in essere con gli enti territoriali in una logica di co-produzione di conoscenza e di scambio reciproco, anche grazie alle molteplici competenze possedute. A tal fine, diventa necessario:

- istituire una figura di riferimento con delega a specifiche aree della regione, ad esempio le aree interne e montane, che si occupi di gestire queste interazioni;
- sottoscrivere intese stabili con comuni, province, unioni montane, ASL e agenzie regionali;
- partecipare attivamente alla progettazione di servizi territoriali condivisi.

Sostenere la formazione continua (Life Long Learning)

Come illustrato nel paragrafo dedicato, la richiesta di formazione universitaria è in continua evoluzione e UniTo dovrà essere in grado di sviluppare nuovi modelli formativi con l'intento di:

- offrire percorsi rivolti anche a cittadini, lavoratori e amministratori locali dell'intero territorio regionale;
- sviluppare programmi personalizzati nei poli territoriali su temi strategici: sostenibilità, welfare, imprenditorialità sociale e trasformazioni del lavoro.

Progetto-pilota: Piemonte metromontano

Le esperienze dell'ateneo sono già molteplici e una delle sfide è di metterle a sistema anche in altri progetti e luoghi. A tal fine, sarà necessario:

- rafforzare la curvatura territoriale delle attività di ricerca, didattica e valorizzazione delle conoscenze nelle aree montane e interne;
- consolidare e dare visibilità alle iniziative già avviate (es. Scuola di Montagna, "UNITA – Universitas Montium", comunità energetiche, centri culturali alpini e sistemitorrionali).

del cibo);

- costruire nuove alleanze con enti locali e soggetti del territorio volti alla progettazione partecipata di strategie pubbliche metromontane.

9. UniTo internazionale

9.1. Contesto

L'internazionalizzazione del nostro ateneo è una necessità strategica, se vogliamo essere e rimanere competitivi nella formazione, nella ricerca e nella reputazione internazionale, generando anche significative ricadute sul territorio regionale e nazionale. Esiste ormai un vero e proprio mercato internazionale delle professioni, cui i laureati e i dottori di ricerca di UniTo devono poter accedere.

L'attrattiva per studenti, docenti e ricercatori di talento, l'accesso a finanziamenti globali, il rafforzamento della collaborazione con le migliori istituzioni accademiche del mondo e la cooperazione con Paesi in via di sviluppo sono il fondamento di una solida strategia di internazionalizzazione.

Internazionalizzazione attiva

Quando si affronta questo argomento è inevitabile confrontarsi con i **ranking internazionali**, perché molti degli indicatori utilizzati dalle agenzie di ranking (QS, Times Higher Education) sono collegati alla dimensione internazionale dell'ateneo. Si può non essere d'accordo circa i criteri che ispirano queste classifiche, ma non si può partecipare alla competizione globale senza tenerne conto, anche perché studenti e ricercatori scelgono la loro università anche alla luce dei ranking.

Come le altre università italiane, UniTo occupa posizioni piuttosto basse nei ranking internazionali, e occorre pertanto una strategia di ateneo che migliori la situazione coinvolgendo tutte le aree scientifiche e tutti i dipartimenti.

In materia di internazionalizzazione, UniTo può contare su una serie di asset significativi:

- un buon numero di **accordi internazionali in ambito Erasmus+** (oltre 520 accordi di cooperazione con università e istituzioni di ricerca di oltre 80 paesi). Non appare urgente incrementarli; appare urgente, invece, reperire fondi aggiuntivi all'assegno europeo, che attualmente non copre le spese di mobilità. Borse insufficienti fanno sì che non tutti gli studenti "capaci e meritevoli anche se privi di mezzi" possano permettersi di affrontare un periodo di formazione all'estero;
- una consolidata esperienza nella **mobilità internazionale** tanto dei docenti quanto del personale tecnico-amministrativo. UniTo è la quarta università per studenti in mobilità out-going in Europa;
- più di **centocinquanta co-tutele** in tesi di dottorato attive, un dottorato internazionale e un curriculum internazionale, gli accordi doppio titolo con Osaka, Institute of Basic Science South Korea;
- un numero cospicuo di **insegnamenti in inglese**, che sono più che raddoppiati dall'A.A. 2018-19 (609) all'A.A. 2023-24 (1345). I CdS interamente in lingua inglese sono ad oggi 27;
- una buona strategia di marketing, che prevede la partecipazione a fiere internazionali e giornate di orientamento in inglese che hanno contribuito ad incrementare la presenza di

UniTo sugli scenari globali. Questo ha portato ad un aumento del numero di studenti incoming del 39% a partire dall'A.A. 2018-19;

- un eccellente programma di **visiting professor**, con oltre 160 posizioni adeguatamente finanziate;
- l'Università italo-francese;
- UniTo è l'unica università italiana a guidare un'alleanza di università europee, UNITA;
- una consolidata esperienza nella **cooperazione internazionale**;
- la presenza di un ufficio di raccordo con l'Unione Europea;
- una ben roduta struttura di accoglienza per gli studenti stranieri incoming (welcome office, corsi di lingua italiana per gli studenti iscritti a corsi in lingua inglese).

A fronte di questi dati positivi, tuttavia, restano aperti problemi che il nuovo governo dell'ateneo dovrà affrontare risolutamente, in particolare in relazione alle pratiche amministrative (dovendo lavorare in ambiti anche molto differenti, gli uffici si trovano sovraccarichi di attività, di informazioni da acquisire, di dati da trattare e di documentazione da produrre), all'approfondimento della conoscenza della lingua straniera per gli studenti in uscita, alla possibilità di conseguire crediti durante il periodo all'estero, al sito e a tutta la modulistica di uso da parte di utenti stranieri siano essi studenti o ricercatori: è necessario che nel sito di UniTo vi sia una sezione - tradotta in lingua inglese - dedicata alla proiezione internazionale della nostra università, sezione che possa anche essere facilmente identificata attraverso motori di ricerca, a beneficio di singoli o istituzioni stranieri che vogliano collaborare con UniTo.

9.2. Azioni

In linea generale, andrà incrementato il numero di doppie lauree a livello magistrale e di doppi titoli a livello di dottorato a partire dalla rete di UNITA, ma estendendola anche ad altri partenariati e ad aree anche extraeuropee. La definizione di nuovi accordi a livello di laurea magistrale e dottorato, con una mirata strategia di visiting professor, contribuirebbe a creare delle relazioni più solide con le università partner. L'esperienza del programma "Missioni istituzionali" (che potrebbe proseguire sia svolgendo seconde missioni in paesi già visitati - per esempio il Giappone - sia avviando un programma in nuovi paesi) ha mostrato quanto sia importante far conoscere la nostra università come istituzione unitaria. Stabilire relazioni solide a livello istituzionale, e non solo per il tramite di volenterosi ricercatori che creano singoli accordi, favorisce la definizione di progetti di collaborazione più ampi che possono essere estesi a tutte le aree scientifiche.

Stabilire contatti con la nostra **rete diplomatica all'estero** e, in prospettiva, con la rete delle imprese italiane presenti all'estero, permetterà a UniTo di partecipare a iniziative di rilievo internazionale (si pensi alla firma degli accordi in occasione della visita di Stato del Presidente Mattarella in Brasile, e alla firma dell'accordo in occasione delle cerimonie per l'arrivo della nave scuola Amerigo Vespucci a Singapore).

9.2.1. Struttura dell'organizzazione e della governance

- Nomina di una/un **Vicerettrice/Vicerettore all'internazionalizzazione** (non un semplice delegato) responsabile di tutte le attività nell'ambito dell'internazionalizzazione, legate alle diverse missioni dell'ateneo, compresa UNITA.
- Creazione di una **Direzione per l'internazionalizzazione** a supporto di tutte le attività di internazionalizzazione, compresa UNITA. Non devono esistere figure intermedie che gestiscono in modo autonomo aspetti di queste attività.
- Creazione di una **Commissione di ateneo per l'internazionalizzazione**, formata da delegati di tutti i dipartimenti, con funzioni istruttorie rispetto a pratiche che passano poi alle Commissioni di Senato competenti per la loro approvazione.
- Presenza in ogni dipartimento di almeno un'unità di **personale tecnico-amministrativo** specificamente dedicata all'internazionalizzazione.
- **Potenziamento degli uffici di internazionalizzazione** in termini di personale, suddividendoli in base alla tipologia (Formazione-Ricerca-Cooperazione), in modo da evitare sovraccarichi di lavoro e ridurre la complessità gestionale di tali attività.
- Creazione di elenchi aggiornati di progetti (Formazione-Ricerca-Cooperazione) che coinvolgono altri Paesi, consultabili anche da potenziali partner e stakeholder.
- Creazione di un **Centro di Servizi interno** che promuova la realizzazione della strategia di internazionalizzazione dell'ateneo, rafforzando il profilo internazionale delle attività e dei servizi offerti.
- **Project Engine Office**: un ufficio che aiuti attivamente nella scrittura di progetti di interesse per tutto l'ateneo (per esempio UNITA, EIT FOOD, EDIH, TNE).
- Valorizzazione, ai fini dell'internazionalizzazione, della creazione dell'**Associazione Alumni** in modo da monitorare il tasso di occupazione dei laureati internazionali e la presenza di alumni in posizioni di rilievo all'estero (questo indirettamente sostiene la reputazione e le attività di miglioramento del ranking).
- Sostegno concreti alle **missioni in aree extra UE** riconoscendo, nelle diverse attribuzioni dei fondi, gli extracosti per chi lavora, in team con laureandi, dottorandi e giovani ricercatori, su aree geografiche lontane, le quali, in Africa, Asia, Oceania e Sud America, vedono la ricerca di UniTo protagonista di significative esperienze che hanno anche un diretto impatto di collaborazione e sviluppo per il territorio e la popolazione. Anche così o soprattutto così si realizza la presenza di UniTo nel mondo.

9.2.2. Offerta formativa

- Istituzione di **corsi di studio internazionali** che valorizzino le eccellenze italiane per attrarre studenti stranieri anche da Europa e Nord America.
- Aumento del numero di insegnamenti in lingua straniera (non solo inglese) sia per i nostri studenti che non effettuano mobilità sia per gli studenti incoming.
- Potenziamento di esperienze di **mobilità virtuale nell'ambito di accordi con università**

partner internazionali, che consentano agli studenti di seguire lezioni e workshop a distanza e sostenere esami all'estero che vengono poi riconosciuti nella loro carriera universitaria italiana, o che permettano la partecipazione a percorsi di altro tipo quali summer e winter school in modalità online o blended.

- Inserimento in UniTo di posizioni di **professore straordinario** finanziate da soggetti terzi per un periodo massimo di tre anni al fine di attrarre studiosi stranieri di alto livello e sviluppare prospettive di ricerca e formazione internazionali.
- Creazione di un numero cospicuo di **international chairs** che possano essere attribuite ai Dipartimenti che presentino un particolare progetto di collaborazione che necessiti di uno strumento più rapido e snello delle posizioni offerte dal programma dedicato ai visiting professor.

9.2.3. Servizi e accoglienza

Housing. Uno degli ostacoli principali alla scelta di Torino come destinazione accademica da parte degli studenti stranieri è la difficoltà di reperire alloggi a costi accessibili. Il mercato immobiliare cittadino, spesso caratterizzato da canoni elevati e scarsità di residenze universitarie, rappresenta una barriera significativa per molti studenti provenienti dall'estero. Occorre dunque migliorare i servizi di accoglienza (mense, residenze, trasporti, etc.) per studenti, docenti, ricercatori e dottorandi provenienti dall'estero. Punto cruciale sono le soluzioni abitative. Alcune proposte emerse sono: attivazione di convenzioni con Istituti bancari per rendere possibile l'apertura immediata di un conto; alloggi di prima accoglienza per ospitare i ricercatori stranieri al loro arrivo e dare loro il tempo di reperire un alloggio stabile; pagamento di una mensilità anticipata della borsa o dello stipendio al momento della presa di servizio; sviluppo di un progetto di Student Housing in Famiglia, ispirandosi alle pratiche consolidate nelle università americane e anglosassoni.

Internazionalization@home: rendere tutte le sedi universitarie foreign friendly offrendo segnaletica, sportelli informativi, siti web e materiale divulgativo in inglese. Analogamente predisporre in lingua inglese tutta la comunicazione digitale, a partire dal portale e i siti delle diverse strutture, e la modulistica indirizzata anche a utenti stranieri.

10. Archivio storico, biblioteche, musei e collezioni scientifiche. Il patrimonio culturale di Ateneo

La storia dell'Università di Torino inizia nel 1404, e al 1424 risale il sigillo che in seguito fu adottato come logo dell'ateneo. La sua lunga storia è testimoniata da uno **straordinario patrimonio culturale materiale e immateriale**, a partire dai palazzi storici dell'università come il Rettorato, le vecchie sedi in via Po e via Cavour, abbandonate dalle discipline scientifiche negli ultimi anni dell'Ottocento per trasferirsi nei nuovi immobili di corso Massimo d'Azeglio, la città della Scienza: tutti edifici molto caratterizzati architettonicamente, che costituivano un primo e innovativo campus universitario in grado di rispondere alle nuove esigenze, soprattutto laboratoriali, delle discipline mediche e scientifiche, ponendosi in relazione spaziale con il Parco del Valentino che, in quegli anni che chiusero il secolo, ospitò un'importante Fiera internazionale, con altri edifici poi demoliti, e un nuovo ampliamento dell'Orto botanico, fondato nel 1729.

Luoghi indispensabili della conoscenza, dal passato al futuro

Pochi cenni, che sono però sufficienti a dire quanto sia lunga e densa la storia del nostro ateneo: immobili storici, patrimonio storico-artistico, patrimonio librario e archivistico, collezioni museali. Ma il patrimonio culturale di ateneo e i suoi luoghi non sono solo oggetti di conservazione e tutela, al contrario devono diventare sempre più **protagonisti della didattica, della ricerca e della valorizzazione delle conoscenze**.

10.1. L'archivio storico

10.1.1. Contesto

Gli archivi, a prescindere dal supporto analogico o digitale, sono **beni soggetti a tutela**, per i quali vige in capo agli enti pubblici l'obbligo di gestione e conservazione, a partire dalla produzione nella fase corrente, fino alla tenuta perenne a fini storici. Specifica normativa regola i flussi documentali, gli archivi di deposito e storici.

L'Archivio storico e di deposito dell'università di Torino conserva un patrimonio cartaceo complessivo di circa 19 km lineari. Il nucleo più antico di documentazione istituzionale (fino al 1945), comprensivo di alcuni archivi privati, ammonta a circa 2 km, di cui 500 metri lineari custoditi nella sede dell'Archivio storico al piano terra del Palazzo del Rettorato (verbali degli esami di laurea dal 1720, carriere degli studenti dal 1850, corrispondenza istituzionale dal 1864, documentazio-

ne sul patrimonio degli Istituti dal 1924). Il resto della documentazione già storica è collocato nell'Archivio di deposito, per il quale sono avviate le attività di rientro in house che consentiranno di recuperare i costi dell'esternalizzazione e razionalizzare la conservazione di un materiale estremamente ricco: tesi di laurea a partire dagli anni Venti del Novecento (recuperate dall'alluvione dell'anno 2000 in corso Svizzera e schedate online), i fascicoli del personale cessato dagli anni Venti (schedatura su rete protetta), la documentazione patrimoniale degli Istituti scientifici dagli anni Quaranta (schedata online), documentazione edilizia dalla fine degli anni Sessanta, l'archivio fotografico analogico degli eventi istituzionali dagli anni Ottanta, repertori di decreti rettorali dagli anni Settanta (recuperati dall'alluvione del 2000), la corrispondenza degli Istituti scientifici e i verbali dei consigli di dipartimento.

L'archivio storico di Ateneo ha competenza sulla documentazione cartacea, mentre l'archiviazione e la conservazione dei contenuti e dei dati digitali fa capo alla Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-learning, Sezione Trasformazione digitale, gestione documentale e protocollo informatico.

10.1.2. Azioni

L'Archivio storico: documenti e memoria per il futuro. Potenziato nell'organico, l'Archivio storico di Ateneo può ora essere chiamato ad assumere un **ruolo autonomo e di piena responsabilità** nella tutela del proprio patrimonio, con uno sguardo ampio, teso a conservare ogni elemento utile a permettere, anche in un futuro lontano, la ricostruzione della nostra storia e di quella del contesto socio-culturale con il quale l'università si relaziona. Allo stesso tempo, l'Archivio potrà svolgere sempre più la funzione istituzionale di aiutare le strutture di ateneo a selezionare la documentazione che si deposita negli uffici, evitando accumuli ipertrofici e scarti incontrollati, a sostegno di una completa filiera della gestione documentale ben regolamentata che, dalla produzione, giunge, infine, alla conservazione storica.

Archiviare il digitale. La transizione digitale sta portando a una completa informatizzazione dei flussi documentali. È una rivoluzione che impone complessità alla funzione archivistica e la stretta collaborazione tra professionalità e servizi diversi in stretto coordinamento orizzontale fra servizi diversi. Cambiano gli oggetti da tutelare e i supporti di conservazione, ma rimangono saldi i principi che tutelano la disponibilità perpetua dei documenti ufficiali e la memoria storica delle attività dell'ateneo, del lavoro di didattica e di ricerca in esso svolto.

L'archivio e il public engagement. Senza essere snaturato né sbilanciato nelle sue funzioni fondamentali, l'Archivio storico è luogo documentale indispensabile per le iniziative di valorizzazione della storia del nostro ateneo, e delle donne e degli uomini che l'hanno vissuta. In questa direzione potrà essere ulteriormente potenziato il suo ruolo di supporto per le ricerche in materia e per le iniziative pubbliche promosse sia da singoli docenti e gruppi di ricerca, sia dal Centro studi interdipartimentale per la storia dell'Università di Torino al quale deve essere dato sviluppo, valorizzazione e sede.

10.2. Biblioteche

10.2.1. Contesto

Organizzate in sei poli e coordinate dal Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), le biblioteche di ateneo sono trentadue. L'ateneo gestisce, inoltre, il Polo bibliografico della ricerca, che raccoglie le biblioteche appartenenti a diversi Istituti di ricerca del territorio. Il **patrimonio complessivo** del Polo bibliografico della ricerca è imponente: al 31/12/2023, 2.882.507 titoli, corrispondenti a libri moderni e antichi, periodici, materiale grafico, cartografico, multimediale e musica a stampa per un totale di copie conservate di 3.527.877. Il patrimonio librario cartaceo dell'ateneo è composto da 2.696.770 unità. Allo stato patrimoniale, il materiale antico, raro e di pregio ammonta a 73.686 titoli. 378.959 sono i titoli di materiale digitale; nel corso del 2023, sono state acquisite e/o rinnovate 173 banche dati, 31.816 riviste elettroniche, 246.471 e-books. L'inventariazione del patrimonio cartaceo e la patrimonializzazione ha avuto un significativo progresso negli ultimi anni: avviato a conclusione il recupero catalografico del materiale bibliografico antico, si sta proseguendo al recupero catalografico del materiale bibliografico moderno (26.472 titoli nel 2022 e 41.656 titoli nel 2023). La **Digital Library** del SBA al 31/12/2023 vede pubblicati 28.124 oggetti digitali suddivisi in 45 collezioni, derivanti sia da migrazione da altre piattaforme sia da nuovi inserimenti. Costanti e alimentati anche da finanziamenti esterni sono i cantieri di digitalizzazione e le attività di restauro.

Sempre secondo gli ultimi dati disponibili al 31/12/2023, la spesa per gli abbonamenti alle riviste è di € 761.189, per le risorse elettroniche di € 4.991.010, per materiale bibliografico e risorse elettroniche acquisite a livello di area di polo di € 2.227.702.

Il personale bibliotecario presenta **carenze di organico** solo parzialmente risolte con le assunzioni degli ultimi tre anni. Fondamentale è l'integrazione del **personale esterno cooperativista** per il servizio reference in numero di poco inferiore al personale di ateneo. Al personale strutturato e del servizio reference si affiancano le volontarie e i volontari del servizio civile.

In questi anni, le biblioteche sono state un importante luogo di innovazione tecnologica sia circa i servizi di consultazione del catalogo, sia in termini di modalità anche automatizzate di accesso ai volumi e al prestito.

In ogni polo sono presenti spazi accessibili, postazioni dotate di strumentazioni finalizzate all'inclusione, servizi per offrire la disponibilità di testi e documenti in formato accessibile a studentesse/i con disabilità o diagnosi di disturbi specifici dell'apprendimento.

Nel 2023, i prestiti e rinnovi sono stati 98.304, il document delivery attivo/passivo 9.073/3.476, rispettivamente 2.079 e 2.910 le ore erogate di assistenza alla ricerca e di formazione utenti.

Significative anche le esperienze di public engagement, realizzate in modalità diverse in tutti i poli.

Delicata è la **situazione edilizia** che sta vedendo significativi interventi, ma continua a mostrare fragilità e necessità di interventi che diano soluzioni di lungo periodo alle necessità di servizio e di deposito.

Un luogo indispensabile, un servizio essenziale, un patrimonio irrinunciabile. Le biblioteche sono il luogo privilegiato della vita in università per studentesse e studenti, ricercatrici e ricercatori in ogni ruolo a partire dalle prime ricerche e dalla tesi di laurea. Sono luogo di studio e di incontro. Per questo devono poter contare su spazi per lo **studio individuale**, ma anche per lo **studio collaborativo**. Quando possibile, devono avere accessi indipendenti, in modo da consentire la sperimentazione di orari di apertura estesi. Sempre di più possono essere luogo di cultura, dando centralità al libro e alla conoscenza anche in eventi aperti a tutta la comunità. Sono, inoltre, luogo indispensabile di inclusione sia in termini di accessibilità ai luoghi e alle risorse, sia in termini di disponibilità di strumenti avanzati per le ricerche bibliografiche, documentali, multimediali e su banche dati, in modo da assolvere, in modo innovativo, alla funzione di permettere a tutti l'accesso alla conoscenza e alla ricerca, indipendentemente dalla propria condizione economica.

Su questi aspetti, i poli bibliotecari e il sistema bibliotecario devono essere sostenuti nelle direzioni già intraprese, in modo da accelerare le trasformazioni in corso e potenziare i servizi.

Il bibliotecario, un ruolo da valorizzare. Le biblioteche sono il principale laboratorio di studio e ricerca per tutte le discipline HSS, ma restano importanti per ogni ambito del sapere sia come spazio di studio, sia soprattutto per le competenze delle bibliotecarie e dei bibliotecari, che svolgono la funzione indispensabile di mediatori per la fruizione e la consultazione delle collezioni cartacee e digitali. La biblioteca è, infatti, il luogo in cui la percezione della **complessità dell'universo bibliografico** può essere chiarita e anche potenziata: l'abbondanza di materiali di studio nelle collezioni digitali è ancora una piccola parte di un universo costituito da migliaia di metri di scaffalature piene di testi, ordinati secondo classificazioni che descrivono intere mappe del sapere. Questo ruolo del bibliotecario non è messo in discussione, ma anzi esaltato dalla nuova dimensione 'smaterializzata' delle biblioteche, sia per il contributo alla **digitalizzazione** del materiale cartaceo da organizzarsi nella dimensione mondiale delle risorse ad accesso aperto, sia nello studio e nella costruzione di **bibliografie e cataloghi**, basi di dati bibliografici estesi.

Sviluppando ruolo e competenze del personale bibliotecario in questa direzione, le biblioteche di ateneo e il sistema di coordinamento possono assumere la funzione di ambiente di ricerca reale e virtuale significativo a livello nazionale e internazionale in grado di sollecitare e sostenere la curiosità intellettuale che muove la ricerca fondamentale.

Edilizia. Nel 2026 si attende la conclusione dei cantieri in corso a Palazzo Nuovo per le biblioteche e i depositi ai piani -1, -2, -3. Dopo gli interventi di urgenza, rimangono da realizzare soluzioni definitive alle infiltrazioni d'acqua nella biblioteca Tabacco e alla ristrutturazione degli spazi della Biblioteca Rostagni. Da completare l'ampliamento e la risoluzione dei problemi di manutenzione della Biblioteca di Economia e Management, nonché le urgenze di manutenzione straordinaria del deposito della Biblioteca di Scienze Agrarie e Veterinarie. Specifica attenzione deve essere dedicata al trattamento dell'aria nei depositi (a partire dalle situazioni che presentano criticità, ad esempio, i depositi di Palazzo Campana).

Da realizzare la **progettazione** di spazi di studio e biblioteca nello sviluppo edilizio di Grugliasco in corrispondenza con il trasferimento dei Dipartimenti di Chimica e di Scienze della Vita e Biologia dei Sistemi, con la necessità di sperimentare innovativi sistemi di correlazione fra questa sede e i depositi di conservazione del materiale cartaceo in zona centrale. Questa soluzione

può essere estesa a quelle sedi metropolitane ed extra metropolitane che attualmente sono prive di biblioteca.

In corrispondenza del trasferimento dei suddetti dipartimenti, emerge l'opportunità di un riordino delle biblioteche di parte dell'area scientifica. Analoga necessità attiene all'area medica che, all'interno dello sviluppo della Biblioteca Federata di Medicina, nel 2023 ha inaugurato la sede Chiabrera e attende il complessivo riordino organizzativo e di deposito. L'area scientifica e quella medica si caratterizzano inoltre per importanti biblioteche storiche da valorizzare all'interno di un'alta attenzione edilizia circa i vincoli di tutela relativi a collocazioni e arredi delle biblioteche stesse.

Conclusa la valutazione edilizia circa le ricollocazioni e i depositi di prossimità, occorrerà considerare, secondo le analisi già intraprese, la necessità di un deposito unificato in remoto, anche in collaborazione con altre istituzioni culturali cittadine.

10.3. Musei di Ateneo, Collezioni scientifiche, Patrimonio storico-artistico

10.3.1. Contesto

Il **Sistema Museale di Ateneo (SMA)** è stato istituito nel 2014 come coordinamento dei musei ad esso afferenti - Museo di Anatomia, Museo Lombroso, Museo di Antropologia ed Etnografia e Archivio scientifico-tecnologico (ASTUT) - al fine di perseguire obiettivi comuni e favorire lo sviluppo delle loro attività. Organismi analoghi esistono nelle altre principali università italiane che hanno prodotto sedi e allestimenti museali di prestigio (ad esempio, Bologna, Firenze, Padova e Pavia). Al momento, i musei di UniTo aperti al pubblico (dal lunedì al sabato) sono il Museo di Anatomia e il Museo Lombroso. Insieme al Museo della Frutta artificiale (di proprietà della città, ma ospitato nello stesso Palazzo degli Istituti anatomici, ed è a progetto il suo trasferimento) hanno fatto registrare un significativo interesse nel pubblico: 833.446 i visitatori dall'apertura dei primi due musei nel 2007, in crescita dal post-pandemia (media giornaliera 2022, 192; nel 2023, 246; nel 2024, 250). Al momento, lo staff è costituito da nove unità di personale, grazie al recente potenziamento. **Punti di forza** sono l'interesse storico-scientifico rappresentato dalle collezioni di UniTo, anche di quelle non ancora aperte al pubblico, ma protagoniste di mostre ed eventi scientifici e culturali (Museo di Antropologia ed Etnografia; Art Brut, o arte manicomiale; fossili e sepolture preistoriche) e il fatto che in questi ultimi anni siano state oggetto di molta attività di ricerca, grazie a borse di dottorato, borse di studio, assegni di ricerca e al coinvolgimento nei progetti PNRR.

È stato predisposto negli ultimi anni un progetto di estensione della parte museale a tutto il primo piano del Palazzo degli istituti anatomici, che permetterebbe l'apertura al pubblico delle collezioni ancora chiuse e di allestire uno spazio dedicato alla ricerca medica e ai tre premi Nobel che hanno studiato e lavorato nel palazzo, risolvendo anche i problemi logistici, a partire da quello del doppio ingresso e delle biglietterie separate per i due musei oggi presenti.

All'esterno del Sistema museale di Ateneo, rimangono da valorizzare le **collezioni scientifiche** in capo ai dipartimenti e il patrimonio storico artistico di ateneo.

10.3.2. Azioni

I **musei di ateneo**. Per quanto attiene al Palazzo degli Istituti anatomici, il primo obiettivo è realizzare nel più breve tempo possibile la **ristrutturazione e l'allestimento museale** nelle direzioni e nei contenuti prospettati a progetto: Museo dell'Evoluzione umana, Genio e Follia (collezioni artistiche del Museo Lombroso e del MAET), l'esposizione permanente dedicata all'eredità scientifica e culturale dell'Istituto di Anatomia Umana sotto la direzione del Prof. Giuseppe Levi nei primi decenni del Novecento (tra i suoi allievi tre premi Nobel: Salvador Luria, Renato Dulbecco e Rita Levi Montalcini, figure fondamentali della Biologia Molecolare, della Genomica e delle Neuroscienze). In aggiunta, il Museo di Antropologia ed Etnografia, per il quale da anni si attende la riapertura al pubblico, e che ha in sé la potenzialità di ulteriori sviluppi quale moderno museo delle culture: il raccordo con le altre collezioni etnografiche presenti nel territorio, lo sviluppo di conoscenza, il dialogo interculturale e la promozione di attività di valorizzazione e di impatto sociale sia sul territorio, sia in riferimento alla dimensione internazionale dell'ateneo.

Accanto ai musei nel Palazzo degli Istituti anatomici, sarà prioritaria la valorizzazione del vicino **Orto botanico**, nel contesto del ridisegnato Parco del Valentino e dall'apertura della nuova sede della Biblioteca civica. L'Orto botanico del Dipartimento di Scienze della Vita e Biologia dei Sistemi dovrà essere oggetto di investimenti per la ristrutturazione e la valorizzazione degli spazi e delle risorse naturalistiche, della biblioteca e della documentazione storica, in piena continuità con la **forte identità scientifica** che lo rende luogo privilegiato di public engagement. Contestualmente, è urgente concretizzare il progettato trasferimento dell'ASTUT ai piani interrati dell'ex Palazzo della Stampa, dove sarà possibile allestire il deposito e i laboratori per le attività con il pubblico e, in particolare, le scuole.

Accanto agli sviluppi già tracciati, occorre lavorare in due altre direzioni che attengono alle altre collezioni scientifiche presenti in ateneo e la tutela del patrimonio storico-artistico di UniTo.

Nei dipartimenti scientifici e di area medica sono presenti **collezioni** che possono essere valorizzate insieme alle biblioteche storiche di area. L'ateneo dovrà far sì che queste collezioni siano fruibili da parte del pubblico. A livello regolamentare occorrerà pensare alla loro integrazione nel sistema museale di ateneo.

Infine, l'Università di Torino custodisce **un importante patrimonio storico-artistico**, sia a livello centrale sia periferico. A partire da un accurato censimento, si prevede di attuare percorsi di **tutela e conservazione preventiva**, in collaborazione con il Centro di Conservazione e Restauro di Venaria. confermare il proprio ruolo per un'alta formazione inclusiva e di qualità.

11. Edilizia

11.1. Contesto

UniTo ha più di 120 sedi, distribuite su tutto il territorio regionale, ognuna con attività e servizi presenti. Questo ha reso necessaria l'aggregazione in poli amministrativi che però non hanno coerenza spaziale e quindi adeguata prossimità nell'erogazione dei servizi. L'obiettivo prioritario deve essere quello di creare ambienti funzionali, accoglienti e stimolanti, capaci di offrire un'efficace erogazione dei servizi e di favorire l'interazione tra studenti, dottorandi, docenti, ricercatori, personale e partner esterni, anche industriali. La logica dev'essere quella della piena sostenibilità nelle sue diverse declinazioni (ambientale, sociale ed economica) per aumentare gli **spazi "vivibili" di UniTo**.

L'edilizia è il linguaggio con cui diamo corpo ai luoghi della conoscenza, della comunità e del futuro

Ovviamente, la gestione del patrimonio edilizio di UniTo è complessa per il numero e la specificità degli edifici, la qualità e la diversità degli interventi che sono necessari, e pertanto richiede un sostanzioso rafforzamento delle strutture di gestione esistenti, con la creazione di team dedicati e lo sviluppo di un masterplan di ateneo, strumento strategico-gestionale capace di produrre una visione organica di tutto il patrimonio edilizio, con l'obiettivo di generare un **dialogo dinamico tra le varie parti coinvolte** (dipartimenti, studenti, personale, *stakeholders* esterni).

Il grande patrimonio immobiliare di UniTo, i cui utenti costituiscono un decimo della popolazione della città, è sicuramente un punto di forza dell'ateneo, perché garantisce una sua presenza capillare nel tessuto della città metropolitana e nella regione, ma allo stesso tempo, se non viene gestito nel modo opportuno, può essere motivo di dispersione. Si considerino alcuni indicatori che quantificano la dimensione del patrimonio esistente e in divenire, distribuito tra Torino e Piemonte:

- oltre 400.000 mq, su più di 120 sedi, per un valore complessivo che supera 1,6 mld €;
- circa 83.000 studenti e oltre 4.500 unità di personale, rispetto ad una popolazione cittadina di 860.000 abitanti residenti;
- un'opera del costo nominale di ca. 180 mln € per il campus "Città delle Scienze e dell'Ambiente", a Grugliasco (locazione finanziaria);
- progettazione e realizzazione del secondo lotto del "Parco della Salute" – polo della didattica, del valore nominale di oltre 100 mln €;
- partecipazione, con i Ministeri della Cultura e della Giustizia, la Regione, la Città di Torino, il Politecnico e l'Agenzia del Demanio, alla rigenerazione urbana, per un valore complessivo di 200 mln €, per il recupero degli immobili dell'area dell'ex Manifattura Tabacchi;
- completamento del piano edilizio strategico denominato "Reinventing UniTo", per un valore complessivo di oltre 130 mln €, di cui il 50% a valere su finanziamenti ministeriali che in-

cludono sia nuovi sviluppi edilizi, sia ampliamenti e adeguamenti di strutture esistenti (es. Cavallerizza, Campus Economia, Polo umanistico, campus Einaudi), interventi attualmente a diversi livelli di attuazione;

- la programmazione edilizia complessiva per oltre 450 mln € permetterà di avviare, con una attuazione in gran parte ancora da definire in modo condiviso, una trasformazione edilizia che preveda aggregazioni in veri poli ben organizzati. **Policentrismo e aggregazione** sono le parole chiave di una trasformazione che deve portare sviluppo edilizio e organizzazione amministrativa a coincidere.

L'edilizia, considerando sia le nuove costruzioni sia la gestione del patrimonio esistente, ha assunto un peso via via crescente nella vita di UniTo, con uno straordinario rilievo economico. Vari fattori hanno concorso a determinare questa situazione:

- l'aumento del personale docente e, sia pure più lentamente, quello del personale tecnico-amministrativo;
- la crescita della comunità studentesca;
- l'introduzione di normative via via più stringenti in tema di sicurezza;
- la crescente complessità in termini tecnici del sistema laboratoriale di ricerca;
- la presenza di alcune situazioni particolarmente critiche che necessitano l'individuazione di priorità (ad es. gli spazi della didattica per Psicologia, le rilocalizzazioni per Psicologia e Informatica, la sede di Farmacia e l'ampliamento di Fisica).

Un quadro di questo genere porta inevitabilmente a dirigere l'attenzione verso **due aspetti tra loro conflittuali**: le necessità enunciate nei punti sopra citati richiedono un aumento degli spazi materiali, ma allo stesso tempo costituiscono un pesante aggravio di bilancio. Più precisamente, l'impatto delle attività che incidono sul bilancio di ateneo e riconducibili all'edilizia si manifestano in termini di:

- fitti passivi (canoni di locazione e di locazione finanziaria);
- ammortamento mutui;
- spese di manutenzione e gestione.

Occorre quindi programmare le iniziative nel campo dell'edilizia ottimizzando i costi, in modo da non incidere troppo sulla capacità finanziaria del **core business universitario**. La gestione del patrimonio edilizio non è il fine dell'ateneo, bensì un mezzo per perseguire quelli che sono i suoi obiettivi principali: ricerca, didattica, valorizzazione delle conoscenze.

11.2. Azioni

In generale la realizzazione dei progetti di sviluppo edilizio deve prevedere:

- **deleghe ad hoc** e la costituzione di un gruppo di esperti, sia di ateneo sia esterni, che utilizzino strumenti di project management utili a dare un supporto specialistico al nostro programma edilizio;
- il **potenziamento** in termini amministrativi, gestionali e tecnici della struttura esistente, oggi fortemente sottodimensionata;
- l'apertura di **tavoli** che coinvolgano il personale accademico e tecnico-amministrativo della specifica struttura coinvolta;
- la predisposizione di **solidi dossier logistici** a supporto degli interventi edilizi in programmazione, e il presidio dei successivi documenti di gestione, in termini di uso, controllo e manutenzione all'interno della digitalizzazione complessiva dei dati del patrimonio edilizio;
- la **vigilanza sulla sostenibilità ambientale e sociale degli edifici**: l'ateneo deve poter contare su spazi che favoriscano la socializzazione e lo scambio tra comunità universitaria e territorio (biblioteche, auditorium, teatri, strutture sportive);
- nelle sedi che ne sono sprovviste, è necessario predisporre, magari attraverso una riconversione degli spazi sottoutilizzati, **lunch rooms per gli studenti e per il personale**.

11.2.1. Grandi progetti di ateneo

Grugliasco. Lo stato di avanzamento del Campus "Città delle scienze e dell'ambiente" di Grugliasco permette di delineare in modo concreto gli sviluppi necessari.

- Trasferimento a Grugliasco di parte dei dipartimenti di Chimica e Scienze della Vita e Biologia dei Sistemi e avvio del progetto Butterfly (aziende ed enti di ricerca ospitati nel campus, per lavorare con il personale e gli studenti di UniTo), con conseguente prevedibile sviluppo di una forte domanda di servizi di supporto all'*open innovation*, alle collaborazioni con le aziende e alla gestione e valorizzazione della proprietà intellettuale derivante.
- Didattica: monitoraggio dell'evoluzione delle coorti di iscritti ai corsi di studio che si trasferiranno a Grugliasco, per conoscere le aree di provenienza ed evidenziare eventuali problemi che dovessero manifestarsi già nella fase precedente al trasferimento, e aiutare la popolazione studentesca nella ricerca di soluzioni abitative. Agire proattivamente con un'appropriata comunicazione presso la popolazione studentesca residente in aree strategiche per Grugliasco (Piemonte orientale, Lombardia occidentale, Liguria, Val d'Aosta).
- Ricerca: Creazione di un *hub* interdisciplinare di "ricerca e sviluppo" centrato su "One Health", in collaborazione con Medicina Orbassano e Scuola di Medicina. Creazione di un *hub* interdisciplinare di "ricerca e sviluppo" focalizzato sulla filiera agro-alimentare. Tale struttura potrebbe essere uno strumento di interazione attiva con gli *stakeholder* e con il comparto agro-alimentare, in particolare in riferimento ai settori lattiero-caseario, vitivinicolo, carni.
- Valorizzazione delle conoscenze: collaborazioni con le aziende, da affiancare nella gestione e valorizzazione della proprietà intellettuale derivante dall'attività di ricerca tecni-

co-scientifica; valorizzazione del potenziale interdisciplinare del contesto attraverso cicli di seminari, aperti al pubblico, dedicati a temi scientifici e alla questione della sostenibilità.

- Butterfly Area: collaborazione con l'amministrazione comunale per identificare spazi aziendali dismessi in prossimità del Campus delle Scienze e dell'Ambiente, per ampliare Butterfly e favorire l'insediamento sia di spin-off sia di start-up innovative non geneticamente collegate all'ateneo.
- Intorno al Campus: sviluppare un laboratorio di comunità sostenibile per la città metropolitana, esempio di area suburbana ecologica e digitale; promuovere una biennale dedicata a questi temi; costruire un'esperienza pilota per quel che riguarda piantumazioni, manutenzione, coniugazione del verde orizzontale con la creazione di pareti vegetali verticali che aiutino a mitigare l'impatto termico estivo sugli edifici, oltre a migliorare l'estetica.
- Raccolta della frazione organica per fare compost di qualità (ad oggi né all'Orto botanico, né ad Agraria c'è la raccolta differenziata dell'organico).
- *Housing*: presidio del processo di realizzazione delle residenze universitarie nelle palazzine dell'ex Ospedale Psichiatrico (di proprietà dell'Asl To3) e riflessione sul possibile impiego delle altre palazzine per sopperire ai bisogni dei dipartimenti, anche attraverso accordi con investitori privati.

Il trasferimento dei dipartimenti a Grugliasco, insieme alle rilocalizzazioni in via Nizza, apre l'effettiva possibilità di riorganizzare gli spazi di via Giuria e corso Raffaello, nonché via Accademia Albertina 13, per i quali si prevede l'attivazione di un tavolo permanente con tutti i dipartimenti coinvolti.

Reinventing UniTo. Nel 2021 il MUR ha stanziato risorse per il "Fondo per l'edilizia e le infrastrutture di ricerca", da ripartirsi tra le università statali, per complessivi 1,13 miliardi di euro. Per poter accedere ai finanziamenti, gli atenei hanno redatto programmi articolati in progetti di fattibilità tecnica ed economica (PFTE) e/o progetti definitivi-esecutivi. Le direttrici guida sono state trovate nel piano strategico 20/26. In totale, per UniTo questo programma strategico ha previsto 130 mln di investimento di cui 63 mln di cofinanziamento MUR, per il rinnovo di circa 100 mila mq di spazi. Gli investimenti saranno così distribuiti:

- 31,5 milioni sull'asse di via Pietro Giuria;
- 10 milioni al Campus di Economia e Management per l'ampliamento della biblioteca e degli spazi destinati agli studenti, e recupero dei piani superiori della cappella;
- 15 milioni a Palazzo Nuovo per il completamento delle biblioteche, l'adeguamento normativo, la prevenzione incendi, la ristrutturazione del secondo piano e delle tre aule grandi gradonate a pianterreno;
- 8,5 milioni al Rettorato per il rifacimento dell'aula magna, l'adeguamento normativo, la prevenzione incendi, il restauro tetto-facciate e la copertura del cortile;
- 8,5 milioni al Campus Einaudi per la costruzione di nuove aule mediante sopraelevazione della palazzina Einaudi e della segreteria studenti, e per la realizzazione di spazi per gli studenti su Viale Ottavio Mai;

- altri investimenti riguarderanno la Cavallerizza (15 mln), lo Scalo Vallino (2 mln), Palazzo Campana (2,5 mln) e la sede di Savigliano (2,5 mln).

Lo sviluppo di Reinventing UniTo è ad oggi parziale e necessita di un grande investimento in termini di tempo e di energie da parte delle strutture preposte in ateneo e di consulenti esterni.

Parco della Salute. Il Parco della salute e dell'innovazione costituisce la più grande sfida e al contempo la più grande opportunità per il futuro di UniTo. Il progetto si compone di due lotti:

- il primo lotto, già assegnato, e pur non gestito direttamente da UniTo in termini di concessione, ha al suo interno aree di specifico interesse; area formazione (5.000 mq) e ricerca (10.000 mq) dedicati ad attività anche universitarie;
- il secondo lotto sarà direttamente in capo a UniTo (area universitaria, 31.000 mq), che dovrà definire la forma contrattuale per le aree destinate alla foresteria e al commerciale, reperire una parte cospicua delle risorse economiche e seguire con attenzione lo sviluppo del progetto.

Va comunque considerato che la realizzazione del Parco della Salute richiede tempi lunghi, ed è quindi fondamentale conoscere le esigenze dei ricercatori in ambito medico, intervenendo tempestivamente e fornendo soluzioni transitorie funzionali che permettano loro di lavorare con agio.

Via Nizza. Il potenziamento infrastrutturale inserito nell'ex Scalo Vallino (via Nizza 40), l'area della città compresa tra la ferrovia, corso Sommelier e via Nizza, si colloca all'interno del più ampio progetto della Regione Piemonte "Parco della salute, della ricerca e dell'innovazione di Torino".

Per l'università è un'opportunità importante per mettere a sistema la propria filiera della salute, integrandola e aprendola al territorio e, allo stesso tempo, contribuendo a razionalizzare l'uso degli edifici storici della facoltà di Medicina, ormai non più adeguati alle esigenze della ricerca. L'area Vallino, dopo la dismissione della struttura ferroviaria a sud della stazione di Porta Nuova, è uno dei cantieri più significativi nell'area centrale di Torino. Si tratta di un polo potenziale di rigenerazione urbana, al contempo ambientale, sociale ed economica, all'interno di un quartiere storico in difficile mutazione.

Il progetto di potenziamento ha previsto la realizzazione di un edificio (lotto 1), pensato per ospitare un primo nucleo di attività di ricerca. L'edificio è realizzato dalla «Fondazione Clinical Industrial Research Park» (CIRP) ed è finanziato con il contributo della Regione Piemonte, della Compagnia di San Paolo, dell'Università di Torino e da soggetti dell'imprenditoria torinese. Si affianca un secondo intervento (lotto 2) in corso di completamento.

Cavallerizza. Il fronte di via Verdi del complesso della Cavallerizza Reale vedrà in oltre 6.000 mq l'allocatione di un Research Node per la ricerca sulla creatività, che promuoverà lo scambio con le imprese culturali e creative. La sinergia sistematica tra l'accademia e le arti, le imprese e la creatività, la rigenerazione urbana e la tecnologia, potranno produrre innovazione culturale e sociale, e sviluppare e sostenere competenze progettuali capaci di individuare e mobilitare le risorse del territorio, e di generare innovazione e imprenditorialità culturale e creativa.

Attraverso la costituzione di un centro per le imprese culturali e creative alla Cavallerizza, in cui

si esperimenteranno tecnologie innovative, digitali e virtuali per la valorizzazione del patrimonio culturale, s'intende favorire lo sviluppo sostenibile del tessuto locale e regionale, grazie all'impatto economico e sociale di esperienze formative e di ricerca che creino cultura e valorizzazione del patrimonio sociale e culturale. Cavallerizza sarà quindi un luogo pubblico per la creatività in grado di attirare attori privati nella conservazione, valorizzazione e gestione del patrimonio. Sarà quindi la casa del no profit, dei giovani che progettano il futuro, delle start-up che daranno senso a cosa sia oggi l'innovazione.

Ex Manifattura Tabacchi. L'ex Manifattura Tabacchi rappresenta un'opportunità importante per UniTo, perché - nell'ambito dell'accordo attuativo sottoscritto con il l'Agenzia del Demanio - è in corso in quell'area un progetto di riqualificazione che prevede la realizzazione di edifici di grande interesse per il nostro ateneo: residenze universitarie, aule, un polo archivistico.

Manutenzione ordinaria e straordinaria. Logistica. UniTo è il luogo nel quale viviamo: i suoi spazi devono essere accoglienti, puliti, funzionali, e se possibile anche belli. Per prima cosa occorrerà quindi intensificare la manutenzione e curare la pulizia e la gestione di aule, uffici, laboratori, biblioteche, spazi dipartimentali e spazi comuni.

Sempre più dettagliati piani di manutenzione, dedicati alle singole strutture e alle loro funzioni, saranno realizzati sulla base di un'azione programmatica di continuo monitoraggio e sulle esigenze segnalate dalle strutture, mettendo a disposizione anche una gestione informatica utile alla gestione immobiliare.

Così come per le funzioni logistiche, si prevede l'istituzione di presidi locali di manutenzione, formati anche da personale tecnico, presenti e operanti nei singoli poli, in grado di intervenire direttamente, di segnalare, nella propria struttura tecnica, interventi da potersi attuare con i contratti in atto a ditte esterne e/o programmare in più ampi piani di manutenzione straordinaria.

La presenza dei presidi tecnici sul posto, in connessione a quelli della logistica, accorcerà quindi la filiera di gestione del patrimonio immobiliare rendendola più efficiente.

Accanto ai piani di manutenzione occorre anche definire piani di gestione degli immobili, a partire da quelli di ampia dimensione e alta frequentazione, che prevedano le modalità di gestione degli spazi anche in riferimento alla protezione da furti, da atti vandalici, da rischi per le persone, nonché in riferimento a usi non autorizzati nella piena salvaguardia del diritto al lavoro e alla formazione nei luoghi a ciò deputati.

11.2.2. Sicurezza

La sicurezza è un tema rilevante sia per la comunità di UniTo, che ogni giorno studia e lavora nei diversi ambienti, sia per le persone esterne ad UniTo che frequentano ed utilizzano i locali dell'ateneo. Si pensi al personale delle imprese di pulizia e delle cooperative operanti in UniTo, alle ricercatrici, ricercatori e personale amministrativo di CNR, così come al personale di società di analisi.

La sicurezza coinvolge, altresì, gli edifici, oltre a rappresentare un aspetto regolamentato dalla normativa italiana (D.Lgs. 81/2008, e successive modificazioni e integrazioni).

La gestione della sicurezza in un ateneo come UniTo è alquanto **complessa**, sia per la quantità di soggetti che lo frequentano, sia per il grande numero di edifici di proprietà o in uso (circa

120), sia per la loro ubicazione diffusa: nel comune di Torino, nella provincia di Torino (Collegno, Grugliasco, Orbassano, Venaria), presso le sedi extra-metropolitane (Alba, Aosta, Asti, Biella, Cuneo, Ivrea, Savigliano).

Un'ulteriore complessità è dovuta alla varietà di attività che vengono svolte: **attività di ricerca nei laboratori, attività didattiche e di valorizzazione delle conoscenze**. Si pensi anche all'impiego di composti chimici e tossici, di macchinari radiogeni oppure di micro-organismi, oltre che all'uso di materiali facilmente o altamente infiammabili, in ambienti nei quali i macchinari possono generare scintille.

Nell'intento di gestire la sicurezza nel rispetto della normativa, il Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP) - costituito da Responsabili del SPP (RSPP) e da un certo numero di Addetti del SPP (ASPP) - fornisce consulenza al datore di lavoro e alle direzioni operative per i vari ambiti.

Negli anni, UniTo ha progettato e gestito una serie di azioni volte alla sicurezza e alla prevenzione, nonostante il numero limitato di ASPP con competenze adatte ai diversi tipi di rischio.

Ciononostante, la situazione si è fatta ancora più complessa, negli ultimi anni, a causa dell'aumento della popolazione studentesca, dell'aumento del numero delle sedi e della difficoltà di reclutare personale addetto alla SPP in risposta sia alle differenti esigenze, sia al reintegro delle cessazioni. In più, l'attuale organizzazione - a carattere centralizzato - presenta alcune criticità dovute alla complessità dell'ateneo e alla sua eterogeneità, rischiando di generare un allontanamento strutturale tra Datore di Lavoro e RSPP.

Di seguito, vengono riportate alcune **azioni concrete** che mirano a una gestione efficace e rapida di Sicurezza e Prevenzione:

- riduzione delle aree individuate da 7 a 4, secondo criteri di omogeneità dei rischi legati all'omogeneità delle tematiche (a titolo esemplificativo, tutte le attività svolte nei Dipartimenti di Chimica e in quello di Farmacia hanno molte analogie, ma si distinguono dalle attività, omogenee tra loro, che si svolgono nei Dipartimenti di Studi Storici e di Filosofia e Scienze dell'Educazione). Pertanto, le quattro aree individuate potrebbero essere: Scienze, Medicina, Agraria e Veterinaria, Socio-Umanistica e Direzioni;
- nomina di 1 RSPP per area e dotazione di un numero di ASPP adeguato alla complessità dell'area;
- individuazione o reclutamento di personale - sia da nominare RSPP, sia da nominare ASPP - basati sul tipo di background e su competenze già acquisite;
- realizzazione di una struttura organizzativa snella che permetta un'interfaccia diretta tra ogni RSPP e il Datore di Lavoro e, in caso di necessità, anche con il Responsabile Amianto;
- priorità dei costi legati alla sicurezza e manutenzione nell'ambito del bilancio preventivo.

12. Sostenibilità

12.1. Contesto

UniTo è stata una delle prime università italiane a partecipare al **GreenMetric**, il ranking delle università più sostenibili. Occupa attualmente il terzo posto in Italia, il quindicesimo nel mondo. Più del 40% dei progetti di ricerca condotti in UniTo toccano il tema della sostenibilità e più del 20% degli insegnamenti dell'ateneo fanno riferimento allo sviluppo sostenibile.

La sostenibilità come legame tra saperi, persone e ambiente

Negli ultimi anni, UniTo ha saputo consolidare la struttura operativa del **Green Office**, che attraverso i suoi gruppi di lavoro ha esteso la sua azione a temi di importanza strategica per la gestione della sostenibilità ambientale. Abbiamo usato le risorse del PNRR per avviare ricerche e collaborazioni nel campo della sostenibilità in un'ottica interdisciplinare, e la **rete dell'Alleanza UNITA** ha favorito i collegamenti tra personale docente e ricercatore, e ha dato ulteriori occasioni di didattica e ricerca nell'ambito della sostenibilità. Nell'insieme, è un quadro senz'altro positivo.

Ora UniTo deve dimostrare alle istituzioni e alle aziende di saper gestire con intelligenza i problemi legati alla sostenibilità. Il Green Office ha bisogno di **operare con maggiore libertà d'azione**, soprattutto per coinvolgere in maniera più attiva la comunità accademica. I dati relativi alla sostenibilità dell'ateneo devono essere misurati e comunicati con più chiarezza, soprattutto quelli relativi agli appalti.

12.2. Azioni

12.2.1. Didattica, ricerca, valorizzazione delle conoscenze

- Rafforzare i percorsi di **formazione interdisciplinare** in tema di sostenibilità, a livello di corsi di studio (triennali e magistrali) e di dottorato di ricerca, proseguendo l'esperienza finanziata dal PNRR su Eco-innovazione e Economia Circolare, e anche sfruttando il network di UNITA.
- Potenziare i percorsi formativi di **Lifelong Learning** su temi trasversali di sostenibilità, anche in modalità blended e virtuali, come MOOC e SOOC.
- Diffondere la **cultura della sostenibilità** all'interno della comunità accademica con lezioni modulari rivolte a tutto il personale di ateneo (nell'ambito dei piani di formazione individuali) e agli studenti e studentesse (come credito libero).
- Incrementare la presenza di UniTo nelle **iniziative nazionali e internazionali in tema di università e sostenibilità**, sia sul piano della didattica sia sul piano della ricerca e del *community engagement* (per esempio la rete RUS o i diversi progetti finanziati tramite la rete EIT).
- Incoraggiare azioni *grassroot* da parte della comunità studentesca, anche tramite lo stanziamento di una parte di budget proporzionale per il finanziamento di progetti indipendenti in ambito di sostenibilità, validati internamente, ma presentati e gestiti dagli studenti e dalle studentesse.

12.2.2. La gestione della sostenibilità e il ruolo del Green Office

Il **Green Office è l'organo operativo** per la gestione della sostenibilità in ateneo. Per lavorare bene deve avere relazioni solide con tutti i Poli. A questo scopo, sarà utile la figura di un *Sustainability Coordinator* che curi i collegamenti tra i diversi attori, interni ed esterni all'università. Ciò permetterebbe di risolvere alcuni dei problemi relativi all'eccessiva rigidità delle strutture organizzative e garantirebbe che anche i progetti più ambiziosi possano essere realizzati.

Inoltre, è necessario che ci sia un luogo fisico, aperto alla cittadinanza e alla comunità universitaria, che sia una sorta di vetrina del Green Office e che illustri le azioni e i progetti in fase di svolgimento.

Più in dettaglio, e per punti:

- potenziare gli Acquisti Pubblici Ecologici sulle diverse categorie di spesa, uniformando i comportamenti tra i diversi dipartimenti e poli;
- monitorare la produzione, la gestione e lo smaltimento di rifiuti;
- monitorare e contenere i consumi di acqua potabile nei diversi spazi di ateneo, assicurando la possibilità di accedere ai distributori dell'acqua gratuitamente in tutte le sedi;
- monitorare e contenere i consumi energetici notturni (corridoi, pc);
- monitorare e contenere il consumo termico all'interno degli spazi di ateneo;
- valorizzare il lavoro fatto per l'inventario delle emissioni di UniTo; analisi dei rischi, in vista della realizzazione di un piano di neutralità climatica a step;
- ampliare le convenzioni in materia di Mobilità e trasporti con enti preposti;
- promuovere un'alimentazione consapevole, sostenibile e inclusiva nella comunità accademica, ampliando l'offerta di cibi sani, biologici, km 0 e accessibili, valorizzando spazi conviviali diffusi e attrezzati. Coinvolgere i gestori dei servizi e sperimentare modelli innovativi per ridurre sprechi e accogliere la diversità alimentare;
- proseguire nell'efficientamento energetico degli edifici in linea con quanto fatto in questi anni dalla governance di ateneo (a titolo esemplificativo, con il passaggio da una classe G a una classe C si ha un risparmio di 120 kWh/m²/anno, pari ad un risparmio di 12 m³ di metano/anno);
- censire le aree verdi che necessitano di rigenerazione, e avvio di iniziative che prevedano anche la partecipazione attiva delle studentesse e degli studenti (Orti di ateneo, Food Forest/Edible Gardens coltivati senza uso di sostanze nocive per l'ambiente).

12.2.3. Comunicare la sostenibilità

Con la collaborazione dell'area comunicazione e di tutte le direzioni coinvolte dalle azioni trasversali, occorre ristrutturare il sito web dedicato alla sostenibilità in UniTo. È fondamentale che la vetrina virtuale possa accogliere informazioni sulle attività formative di Unito in tema di sostenibilità, così come su altre opportunità formative, su progetti di ricerca, progetti in collaborazione con aziende, piattaforme scientifiche, collegamenti a pubblicazioni scientifiche, convegni.

Occorre perfezionare il Rapporto di sostenibilità, anche uniformandosi gradualmente agli **European Sustainability Reporting Standards** (ESRS).

È necessario adottare un sistema informativo per la gestione dei dati di sostenibilità che permetta una più agevole raccolta ed elaborazione a scopo gestionale e comunicativo, anche con l'obiettivo di migliorare la collocazione del nostro ateneo nei **ranking internazionali che valutano la sostenibilità come fattore strategico** (GreenMetric, Times Higher Education World University Rankings). È importante che si possano reperire in tempi brevi le informazioni salienti relative, per esempio, ai progetti di ricerca, alle pubblicazioni, alle azioni di valorizzazione della conoscenza.

Occorre valorizzare le aree verdi di ateneo (per esempio l'Orto della SME, l'area verde del Campus di Grugliasco, ma quasi in ogni sede ha porzioni di area verde in qualche caso da riqualificare), molto apprezzate dalla comunità universitaria, ma spesso non sufficientemente note: si tratta di spazi che rafforzano il senso di appartenenza a UniTo e dimostrano concretamente il nostro impegno a favore della sostenibilità.

13. Digitalizzazione

13.1. Contesto

La digitalizzazione di un ateneo, a partire dal suo funzionamento e organizzazione ha oggi molte dimensioni: non solo la gestione dei processi amministrativi, ma anche **l'accessibilità, la condivisione e la sicurezza** in relazione a una vasta quantità di dati relativi alle attività di didattica, di ricerca e di valorizzazione delle conoscenze

Infatti, nell'intento di stimolare, monitorare e rendicontare le sue missioni, UniTo si è dotata nel tempo di un corposo **panel di applicativi e sistemi informativi**, ed è importante proseguire in questa direzione. Nel contesto interno, essi sono fondamentali per supportare le decisioni, mettendo a disposizione un set di dati, indicatori ed analisi relativi al monitoraggio e alla rendicontazione, in diversi ambiti e missioni della vita dell'ateneo. Nei rapporti con l'esterno, possono alimentare una vetrina dedicata alla comunità nella quale UniTo mostri le proprie competenze e capacità, dando enfasi alle varie declinazioni delle missioni e stimolando valorizzazione e trasferimento delle conoscenze.

Digitalizzare per semplificare e supportare

Digitalizzazione, però, non significa soltanto applicazione di strumenti esistenti, ma anche **ricerca e sfruttamento delle nuove opportunità dei sistemi digitali e dell'Intelligenza Artificiale**. Questo aspetto è particolarmente importante per un ateneo così grande e variegato come il nostro, così come per le nuove iniziative UniTo di grandi dimensioni, come il Polo di Grugliasco e Parco della Salute, dove i processi digitali avranno un impatto significativo sulla ricerca e sull'operatività dei laboratori.

Il **processo di integrazione** tra banche dati è già in atto e mira a renderle più efficienti. È il caso del progetto SMART - Management della Ricerca e Terza Missione - che ha permesso di avviare la realizzazione di un sistema di management della ricerca integrato con le altre piattaforme dell'ateneo. Anche SUpeR (Spazio Unito per la Ricerca) rientra nel processo di integrazione in atto, attraverso il quale UniTo ha operato nell'ottica di offrire dati e informazioni aggiornati tratti dalle principali banche dati già in uso, evitando il doppio data entry da parte dei docenti e del personale tecnico-amministrativo. Inoltre, una serie di piattaforme già esistenti mira a mettere in relazione i diversi soggetti e a creare un repository affinché, in uno solo spazio virtuale, gli utenti abbiano a disposizione un vasto set informativo.

Nell'ambito delle infrastrutture di ricerca digitali, UniTo ha realizzato **strutture** che hanno assunto importanza nazionale e internazionale di prima grandezza e che hanno portato a sviluppare competenze specifiche. Si pensi a C3S e HPC4AI, che sono diventati un punto di riferimento nazionale per la sperimentazione su temi HPC e su sistemi HPC-AI di prossima generazione, parte del sistema delle AI Factory Europea. I centri hanno partecipato a progetti finanziati con oltre un miliardo di euro in cinque anni, generando per UniTo un valore di oltre dieci milioni di euro. Anche MIRRI ha portato l'ateneo ad essere la prima università italiana a guidare la partecipazione nazionale a un ERIC e un aspetto primario del suo successo è stata proprio la gestione dei dati secondo principi di open science. Come diretta conseguenza, UniTo dispone, in alcuni dei suoi dipartimenti, di esperti sui processi informatizzati.

13.2. Azioni

13.2.1. Processo di digitalizzazione

Proseguire nel processo di digitalizzazione, che include la dematerializzazione, lo snellimento e la semplificazione degli strumenti attualmente in uso, ripensando i processi in chiave digitale e impiegando gli strumenti dell'Intelligenza Artificiale.

13.2.2. Dialogo e integrazione tra le interfacce

Favorire la creazione di **interfacce** il più possibile uniche, non frammentate, complete, integrate e aggiornate, rappresentando i diversi output (prodotti, progetti, persone, infrastrutture, centri di ricerca, competenze, strutture, attività di valorizzazione delle conoscenze, corsi di laurea, corsi di dottorato, professioni, ecc.). L'intento è quello di permettere l'estrazione e il reperimento automatico di dati volti alla razionalizzazione e alla semplificazione dei flussi informativi, alla riduzione della burocrazia e all'interoperabilità, utilizzando i database alimentati nell'ambito della normale rendicontazione ed evitando il doppio data entry. I beneficiari sarebbero due: i) gli stakeholder interni, perché queste piattaforme fornirebbero dati completi, integrati e aggiornati a supporto del processo decisionale; ii) gli stakeholder esterni, ai quali verrebbe dedicata una vetrina interattiva del saper fare di UniTo grazie alla disponibilità di dati ed informazioni in essa presenti.

13.2.3. Costituzione di un Team dedicato ai dati

Creare un **Team** stabile di persone (docenti e personale tecnico-amministrativo e della ricerca) che raccolga e analizzi i bisogni dell'ateneo e miri ad una dotazione di sistemi informativi volti alla previsione, al monitoraggio, alla rendicontazione e alla gestione delle azioni correttive, come supporto alle decisioni politiche. Questo Team opererà in linea con le esigenze della Comunità accademica e gli standard internazionali di Open Science e FAIR data, anche avvalendosi dell'Intelligenza Artificiale.

13.2.4. Integrazione e accessibilità dei Cruscotti dipartimentali

Integrare i Cruscotti dipartimentali di ateneo con una funzionalità legata alle risorse disponibili (umane, finanziarie, legate agli spazi, ecc.) affinché la governance dipartimentale abbia a disposizione un più ampio set informativo a supporto del processo decisionale.

13.2.5. Formazione

Aumentare la **conoscenza dei sistemi informativi e degli strumenti di Intelligenza Artificiale**, proseguendo nelle sessioni formative affinché ne possa crescere la loro diffusione, anche incrementando la disponibilità in Intranet un set analitico di risorse e linee guida. Ciò deve aver luogo sia in concomitanza del turnover nelle diverse cariche nei Dipartimenti, nell'Amministrazione Centrale e nei Poli (formazione di I livello), sia in momenti successivi con l'intento di un maggiore approfondimento (formazione di II livello).

13.2.6. Investimento nelle infrastrutture di ricerca

Investire, mantenere e valorizzare l'esperienza delle **infrastrutture di ricerca** (HPC4AI, MIRRI, etc.) che, insieme alle proprie specifiche finalità, rappresentano dei laboratori in cui sperimentare su piccola (ma significativa) scala i processi digitali di gestione della ricerca.

13.2.7. Sistema di storage dei dati

Implementare un **sistema di storage** robusto, duraturo, scalabile a seconda dell'utenza e conforme alle normative sulla protezione dei dati (GDPR e policy istituzionali), garantendo backup e disaster recovery.

In linea generale, questa serie di iniziative può contribuire ad una maggiore efficienza operativa, migliorando il dominio e la gestione dei dati. Inoltre, può rafforzare la competitività dell'ateneo in vista di bandi di finanziamento e collaborazioni internazionali, sensibilizzando una cultura della ricerca trasparente e aperta, ma anche mettendo a disposizione dei ricercatori un servizio oggi indispensabile.

14. Sistema Assicurazione Qualità

14.1. Contesto

UniTo ha sviluppato un **sistema di Assicurazione della Qualità' (AQ)** in linea con le direttive dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) e con gli standard europei. In tale contesto, il ruolo attivo delle rappresentanze studentesche e dottorali assume grande rilievo.

Semplificazione e alleggerimento

L'ateneo ha recentemente superato la seconda **visita di accreditamento periodico** con esito soddisfacente. Questo risultato è particolarmente positivo se si considera che il nostro è stato il primo grande ateneo italiano a essere sottoposto all'accREDITAMENTO secondo il **modello AVA3**, che presenta una serie di novità.

In questi anni UniTo ha imparato a gestire le procedure di Assicurazione della Qualità (AQ). Il prossimo passo dovrebbe essere quello di **riuscire a superare una visione dell'AQ come mera forma di controllo burocratico**, cercando di coglierne l'aspetto positivo: un'occasione per rendere le nostre scelte più consapevoli e il nostro lavoro più efficace. Infatti, a fronte di un quadro complessivamente positivo, bisogna osservare che l'AQ è spesso percepita come un onere aggiuntivo anziché come uno strumento volto al miglioramento dei processi e dei risultati.

Inoltre, la **raccolta dei dati** all'interno dell'ateneo risulta ancora frammentata, con informazioni non sempre aggiornate. Una migliore integrazione ed un accesso più diffuso dei sistemi informativi favorirebbero la disponibilità dei dati strategici, facilitando il processo decisionale.

Sotto il profilo organizzativo, inoltre, si rileva l'assenza di un **dirigente** dell'Amministrazione Centrale che si occupi dell'AQ di ateneo, mentre a livello dipartimentale, dei corsi di dottorati, dei corsi di studio, del Presidio della Qualità e del Nucleo di Valutazione, il personale tecnico-amministrativo non basta a gestire il sistema AQ di un ateneo di grandi dimensioni. Pertanto, i manager didattici, il personale dell'area didattica di polo e i docenti sono costretti a farsi carico di numerose incombenze.

14.2. Azioni

14.2.1. Risoluzione delle criticità di sistema

In una situazione di grande sofferenza lavorativa del personale tecnico-amministrativo dei poli e del corpo docente dei dipartimenti e di carenza dei servizi a supporto (come è stato evidenziato anche dalla CEV nell'ambito dell'ultima visita di accREDITAMENTO periodico), sarebbe auspicabile un percorso di **risoluzione delle criticità di sistema** che hanno un impatto sui dipartimenti.

14.2.2. Riduzione delle attività di AQ

È necessario **diminuire la pressione delle attività di AQ** sulle cosiddette strutture periferiche – rispettando comunque e sempre le scadenze ministeriali – per un determinato periodo e, nel frattempo, individuare una modalità di miglioramento dei servizi a supporto dei dipartimenti, dei corsi di dottorato e dei corsi di studio per tutte le loro attività istituzionali, compresa l'AQ. .

14.2.3. Incremento del personale tecnico-amministrativo di supporto

Un effetto immediato si otterrebbe incrementando il **personale tecnico-amministrativo a supporto dell'AQ** nei poli e nel Presidio della Qualità, che potrebbero operare in una sorta di rete, creando economie di scala e alleggerendo, a cascata, dipartimenti, corsi di dottorato e corsi di studio.

14.2.4. Partecipazione ai tavoli istituzionali a livello nazionale

La partecipazione attiva dell'ateneo ai **tavoli istituzionali** del sistema universitario nazionale e soprattutto di ANVUR può favorire la manifestazione delle esigenze di UniTo e il confronto in merito ai modelli di accreditamento, anche in una logica di alleggerimento del peso delle attività di AQ sugli atenei.

15. Qualità della vita in ateneo. Politiche di welfare, inclusione e parità di genere

15.1. Contesto

La nostra università non è solo un luogo di sapere e ricerca, ma anche un ambiente di crescita e di vita. UniTo è il luogo in cui lavoriamo, studiamo, ci confrontiamo con gli altri, costruiamo legami professionali e umani. Per questo, abbiamo bisogno di un ambiente in cui sentirci pienamente a nostro agio, inseriti in una realtà che possiamo percepire come davvero nostra.

Il primo passaggio è capire quali sono i bisogni più urgenti tanto del corpo studentesco quanto del personale in relazione alla qualità della vita in ateneo. Si tratta di individuare temi trasversali che, per citarne alcuni, riguardano:

- le politiche di welfare;
- il sostegno alle fragilità;
- la parità di genere e il contrasto alle discriminazioni, alla violenza e alle molestie.

Relazioni che generano benessere, persone che costruiscono valore

Il benessere lavorativo può essere influenzato da una serie di fattori, quali il **work engagement** (che misura il grado di coinvolgimento e la motivazione nel lavoro), l'esaurimento emotivo, il conflitto lavoro-vita privata. Il **work engagement** è certamente influenzato dal riconoscimento che si riceve per il lavoro svolto, dalla relazione positiva con i colleghi, dalla qualità della comunicazione e dal supporto da parte dell'organizzazione, ossia dalla percezione che la propria organizzazione abbia a

cuore il benessere delle persone. Per quanto concerne l'esaurimento emotivo e il conflitto fra lavoro e vita privata, è ovvio che il carico di lavoro eccessivo rappresenta l'elemento che incide maggiormente sulla possibile insorgenza di un malessere.

Circa i **bisogni specifici delle studentesse e degli studenti**, decisivi risultano i fattori economici (residenze universitarie, possibilità di trovare un alloggio a costi ragionevoli, trasporti) e psicologici (capacità dell'ateneo di aiutare studenti con difficoltà transitorie o strutturali). Tra gli obiettivi prioritari non c'è solo il contrasto all'abbandono degli studi e ai ritardi nel conseguimento del titolo di laurea, ma anche il miglioramento della qualità della vita universitaria della popolazione studentesca. A tal fine è importante garantire supporti psicologici in presenza di un disagio già manifestato, ma anche strumenti preventivi che devono stabilmente attuarsi ac-

canto ai servizi e agli strumenti già in essere per la creazione di contesti inclusivi per le persone con disabilità, agli ausili tecnici e didattici per studentesse e studenti con specifici disturbi dell'apprendimento (DSA).

La **cultura dell'inclusione** fa parte del DNA del nostro ateneo, e di fatto UniTo è una delle università italiane che conta il più alto numero di studenti con DSA: ciò soprattutto grazie alla qualità dei servizi offerti, anche se molto si può ancora fare in termini di accessibilità (pensiamo, tra gli altri, al tema molto attuale delle barriere architettoniche).

15.2. Azioni

15.2.1. Politiche di welfare

È necessario rafforzare gli strumenti per **conciliare i tempi di vita e di lavoro** e per le politiche di genere. Da un lato, l'ateneo deve essere aperto alle pratiche del telelavoro e del lavoro agile; dall'altro, deve sostenere in modo concreto tutti coloro che lavorano o studiano in UniTo e che hanno figli piccoli, istituendo convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia, e altri servizi di supporto alla genitorialità (Servizi Nido, Banca del tempo per il mutuo soccorso di neo-genitori, asili e centri estivi).

In particolare, per il personale docente vanno mantenute le **deroghe per la produzione scientifica** durante i primi tre anni di genitorialità e le forme di sostegno alla maternità delle giovani ricercatrici assunte con contratti a termine (cfr. la policy di Ateneo da poco approvata e le *Re-Starting grant* 2024).

Inoltre, oltre all'offerta di assistenza sanitaria, è necessario un ampliamento delle convenzioni con enti e associazioni sportive e culturali, dei cui servizi personale e studenti possano usufruire a prezzi agevolati, con speciale attenzione alle tipologie contrattuali meno tutelate, per le quali si può pensare a un incremento del fondo sussidi.

15.2.2. Misure di conciliazione lavoro-vita privata

Per favorire **un'equità reale** anche nella dimensione privata e familiare, si propone di estendere le politiche di flessibilità e congedi, anche per uomini, per promuovere la condivisione del carico di cura. Inoltre, di incentivare i dipartimenti che adottano buone pratiche di work-life balance, così come di sviluppare i servizi di supporto (es. nidi aziendali, orari compatibili con esigenze familiari).

15.2.3. Sostegno alle fragilità

Vi rientrano il completamento del censimento delle **barriere architettoniche e sensoriali**, il potenziamento degli **spazi** (anche con tutoraggio), **supporti e strumenti per il sostegno allo studio** (es: software OCR, sottotitolazione, sistemi compensativi, interpretariato LIS) per studenti con **Bisogni Educativi Speciali**, nonché il supporto e rafforzamento della figura del **Disability Manager** e l'implementazione del **Progetto Carcere** per assicurare alle persone che si trovano in esecuzione di pena la possibilità di esercitare il diritto allo studio.

Anche il rafforzamento delle **collaborazioni con le Aziende Sanitarie** può promuovere i protocolli di valutazione per il riconoscimento e la certificazione di condizioni di DSA.

È altresì importante il potenziamento dei **servizi di counseling, ascolto e accompagnamen-**

to per problemi di natura psicologica e psichiatrica rivolti al personale tecnico-amministrativo e docente, anche valutando la possibilità di estendere gli attuali percorsi gratuiti attraverso l'accordo con ordini professionali e prezzi calmierati.

15.2.4. UniTo a Dispersione Zero

Da anni si tentano diverse strategie per ridurre il tasso di abbandono, ma senza ottenere i risultati sperati, perciò è indispensabile tentare vie nuove. Una possibilità è quella di intervenire sul primo anno di corso, sia in termini di riorganizzazione, dove serva, sia in termini di servizi di monitoraggio e supporto per prevenire i ritardi e gli abbandoni. **SUPERA** ha questo obiettivo, ma attualmente è solo una sperimentazione, mentre deve diventare un'azione di sistema. Inoltre, **Studenti InCorso** potrebbe rappresentare uno strumento di sostegno al progetto, e i due servizi insieme potrebbero ottenere un esito significativo, riducendo il tasso di abbandono o di ritardo. La dispersione dev'essere affrontata come missione dell'ateneo nella sua totalità, senza lasciare soli i singoli corsi di studio in difficoltà.

Al contempo, va sostenuto anche lo *Spazio d'ascolto*, attivo da molti anni, che offre assistenza gratuita a studenti e studentesse, nonché al personale, per affrontare eventuali disagi psicologici. Per consolidare questi progetti è necessario dotarsi di un'unità di personale dedicata, così come di esperti nella gestione dei dati forniti da *Studenti InCorso* e dai sistemi di ateneo.

15.2.5. La parità di genere e il contrasto alle discriminazioni

Il tema della disparità di genere nelle università italiane è complesso e incide su diversi ambiti (rappresentanze, opportunità di carriera, bilanciamento tra vita privata e professionale), comprendendo tutte le persone che studiano e lavorano in ateneo.

Nel contesto didattico, secondo i dati 2024 del Ministero e di Almalaurea, in Italia le donne rappresentano più del 55% della popolazione studentesca universitaria. Sono la maggioranza anche tra i laureati e ottengono, in media, voti più alti, laureandosi in tempi più brevi rispetto agli uomini. Tuttavia, le scelte dei corsi di studio spesso seguono ancora stereotipi di genere: le donne prediligono studi in ambito umanistico, sanitario e sociale, mentre gli uomini le discipline STEM, benché la situazione stia cominciando a cambiare. In ambito accademico e dirigenziale, la presenza femminile si riduce via via che si sale verso posizioni apicali. In media, in Italia, si calcolano solo il 25% di professoressesse ordinarie, che risultano così sottorappresentate nei ruoli decisionali. A tutto ciò, si sommano i problemi relativi alla conciliazione tra vita lavorativa e familiare, soprattutto nella fase iniziale della carriera.

Negli ultimi anni, UniTo ha fatto molti passi avanti per promuovere l'uguaglianza di genere. Nel 2020, con il supporto del CUG e della Direzione Bilancio e Contratti, UniTo ha predisposto il **"Bilancio di Genere"**, strumento essenziale per realizzare l'uguaglianza di genere nell'Università e per integrare la prospettiva di genere in tutte le politiche dell'ateneo. Contestualmente, è stato istituito anche il primo **"Gender Equality Plan"**, come indicato anche dalla CRUI, che ha recepito la Comunicazione del 5 marzo 2020 n. 152, con la quale la Commissione Europea ha istituito l'obbligo per gli atenei di adottare un Piano di Equità, quale requisito di accesso per la partecipazione a tutti bandi Horizon Europe per la ricerca e l'innovazione.

Nel 2023, inoltre, su proposta del Senato accademico il Consiglio di Amministrazione ha approvato all'unanimità una misura innovativa per ridurre la disparità di genere nella **posizione di professore ordinario**, nell'ambito del Piano Strategico dell'università. Tale iniziativa prevede

un cofinanziamento in punti organico ai Dipartimenti per incentivare l'aumento della presenza femminile tra i professori ordinari. L'obiettivo è tendere alla percentuale del 40% di donne PO.

Nonostante i passi avanti sul piano dell'uguaglianza di genere, permangono alcune criticità da affrontare, a vari livelli nella nostra comunità universitaria. In ambito didattico, rimane uno **scarso supporto per le carriere STEM femminili**. Nei dipartimenti scientifici e tecnologici, non sempre sono attivati programmi di mentoring o sostegno alle carriere al femminile in questi ambiti. Più in generale, il Gender Equality Plan e il Bilancio di Genere sono strumenti utili, ma la loro attuazione concreta appare disomogenea nei vari dipartimenti. D'altra parte, la formazione relativa alla discriminazione di genere (che non è obbligatoria) raggiunge con efficacia soprattutto chi è già sensibilizzato su tale problematica. Questo fa sì che il cambiamento culturale sia lento, e che stereotipi di genere permangano. Ciò può produrre episodi di sessismo, che rendono l'ambiente di lavoro e/o studio difficile e disagiata. Benché esistano strumenti di segnalazione (come, ad esempio, la **Consigliera di Fiducia**), molte persone non segnalano, anche per scetticismo circa l'efficacia dell'intervento.

Si propone quindi, concretamente, di attivare una politica di maggiore sensibilizzazione in materia affinché, anche grazie ad una maggiore diffusione nei poli e nei dipartimenti, la consapevolezza di poter essere supportati dall'ateneo possa favorire sia il monitoraggio delle criticità sia la loro risoluzione. In aggiunta, sarà necessario incrementare il personale dedicato a queste mansioni.

15.2.6. Rete di supporto e campagna di sensibilizzazione

Nell'intento di rimuovere le barriere alla denuncia di episodi sessisti o discriminatori, accanto al sostegno alle politiche di welfare e ai neo-genitori sopra menzionate, occorrerà rendere più accessibile ed efficace la **rete di supporto contro le discriminazioni**, in modo che tutta la comunità di ateneo sappia sempre a chi rivolgersi e si senta sicura nel farlo, qualora ce ne fosse necessità. Ciò può aver luogo attraverso il rafforzamento della figura della Consigliera di Fiducia, garantendo risorse, visibilità e indipendenza, la semplificazione delle procedure di segnalazione, di assoluto anonimato e la realizzazione di campagne informative per far conoscere i diritti e gli strumenti disponibili nelle diverse sedi di UniTo.

15.2.7. Rafforzamento del mentoring per carriere femminili nelle STEM

Intendiamo inoltre proseguire nello sforzo di riduzione della segregazione orizzontale e sostenere la presenza femminile nei corsi e nelle carriere scientifico-tecnologiche, attraverso azioni come l'istituzione di un programma strutturato di **mentoring e role modeling** con ricercatrici senior che accompagnano studentesse e giovani ricercatrici, l'attivazione di workshop e summer school sulle STEM per studentesse delle scuole superiori e il coinvolgimento delle aziende del territorio per creare ponti tra università e lavoro su questi temi.

15.2.8. Implementazione uniforme del Gender Equality Plan nei Dipartimenti

Tale implementazione mira a superare la **disomogeneità nell'applicazione delle politiche di genere attraverso azioni quali la nomina di un referente di genere in ogni dipartimento con funzioni operative**, il monitoraggio annuale con indicatori specifici (es. % donne in PO, accesso ai fondi, coinvolgimento in commissioni) e la premialità per i dipartimenti che raggiungono target di equità (anche tramite punti organico).

15.2.9. Bilancio di Genere partecipato e trasparente

Per migliorare l'efficacia del Bilancio di Genere come strumento strategico, si propongono una serie di azioni, quali il **coinvolgimento attivo** della comunità accademica (in particolare, rappresentanze studentesche e personale TA) nella sua redazione e revisione, la pubblicazione dei dati con grafici e sintesi accessibili e la connessione tra il Bilancio di Genere e gli strumenti di programmazione strategica dell'ateneo.

15.2.10. Sistema di monitoraggio e obiettivi

Per far sì che le politiche di genere siano davvero efficaci, sarà infine importante introdurre un **sistema di monitoraggio continuo e partecipativo**, che coinvolga l'intera comunità universitaria. Inoltre, per incentivare le politiche di equità, inclusione e bilanciamento di genere, verranno stabiliti degli **obiettivi concreti**, a cui i singoli dipartimenti dovranno mirare. A mero titolo esemplificativo, si pensi alla garanzia che le strutture decisionali e di governance dell'università siano rappresentative dell'intera comunità universitaria, alla formazione in materia (da prevedersi in forma obbligatoria), alla prosecuzione nell'aumento della percentuale di donne nelle posizioni apicali e al contrasto con estremo rigore di ogni forma di bullismo e molestie.

15.2.11. Contrasto alle discriminazioni e alle molestie

Il **contrasto alle discriminazioni e alle molestie** richiede anche una corretta disciplina riferita ai comportamenti e al relativo codice etico nonché alle procedure vere e proprie in relazione a provvedimenti disciplinari. In attesa della revisione dello Statuto che, se non interrotta, avrebbe potuto apportare significativi avanzamenti anche su questo aspetto, occorre sviluppare e rivedere le disposizioni regolamentari in materia.

16. Sport

16.1. Contesto

L'attività e l'offerta sportiva rivolta a studentesse e studenti e personale di UniTo si è definita, per la sua grande maggioranza, sulla base di un protocollo d'intesa con il Comune di Torino e il Politecnico di Torino, per collaborare alla **progettazione dell'attività sportiva del sistema universitario torinese** (sia per quel che riguarda l'accessibilità all'offerta di attività cittadina, sia per la collaborazione e la definizione di un sistema di impianti sportivi), nonché della convenzione con il CUS Torino, partner storico delle iniziative a carattere sportivo.

I punti nodali del protocollo sono:

- **l'offerta di attività praticabili individualmente**, in gruppo o in squadra (fitness, beach volley, tennis, calcetto, canottaggio e molto altro), in alcuni casi gratuite e, in altri, con tariffe ridotte anche in funzione dell'ISEE. L'offerta di attività del CUS Torino è descritta in un programma annualmente approvato da UniTo;
- la realizzazione di un programma di **"dual career"** mirato a supportare gli atleti e le atlete di alto livello nel conciliare l'impegno sportivo agonistico con la carriera universitaria. Questo percorso è affiancato dal progetto Agon (condiviso con Politecnico, CUS Torino, Campus Piemonte, Fondazione Collegio Universitario Einaudi e alcuni sponsor privati) che offre ventiquattro borse di studio per studenti-atleti;
- l'accordo con la Città di Torino, il CUS Torino e il Politecnico per la gestione di un set di impianti, talvolta di proprietà o in convenzione con l'Università (Via Panetti, Via Quadrello, Corso Sicilia), in altri casi impianti non di proprietà UniTo, ma convenzionati o in concessione al CUS Torino per un'offerta mirata al sistema universitario (via Braccini e via Artom a Torino, Albonico e via Milano a Grugliasco, Via Mezzaluna a Villanova d'Asti, oltre a sei piscine, una stazione sciistica, impianti per la vela, la subacquea, il windsurf e gli impianti in sedi decentrate come Cuneo).

Lo sport come linguaggio universale di crescita, inclusione e benessere

- **Healthy Campus.** L'Università di Torino ha partecipato fin dall'inizio al progetto Healthy Campus ideato dalla FISU (Federazione Internazionale degli Sport Universitari). L'obiettivo è di potenziare il benessere degli studenti e delle studentesse sotto tutti i punti di vista, di offrire loro un luogo in cui lo stile di vita sano e la consapevolezza delle buone pratiche non sia solo una buona teoria, ma una costante prassi. Questo approccio ha permesso di

inserire gli obiettivi di Healthy Campus anche nel Piano Strategico 2021-2026 e di aggiungerli agli altri strumenti di quantificazione del percorso effettuato. Nel gennaio 2025 UniTo ha ottenuto la Certificazione Platino (92 criteri soddisfatti su 100)

In questa cornice che nel tempo ha arricchito l'offerta per la comunità università, sono quattro gli elementi più significativi sui quali occorre una riflessione:

- gli impianti sportivi e l'offerta di attività;
- il rapporto tra sport e salute;
- la realizzazione di eventi;
- il rapporto tra pratica agonista e studio.

16.1.1. Impianti sportivi e offerta di attività

La riflessione su questo tema è fortemente condizionata da due fattori:

- la collocazione dell'Italia, ancora nel 2022, nella fascia più bassa fra i Paesi europei per numero di impianti sportivi (erano circa tredici ogni 100.000 abitanti nel 2022 - Fonte Openpolis) e per incidenza degli investimenti dedicati allo sport sul totale della spesa pubblica (il Paese si posiziona terz'ultimo in Unione Europea). Un dato storico che evidenzia come **lo sport in Italia sia stato delegato** all'esterno rispetto al perimetro delle politiche pubbliche, venendo da sempre finanziato in maniera assolutamente preponderante da denaro privato e producendo grandi danni rispetto a un possibile accesso egualitario alla pratica sportiva;
- la collocazione del nostro Paese intorno al quarto posto fra i **Paesi più sedentari** nel perimetro OCSE tra gli adulti (e ultimo o quasi considerando i bambini), con gravi danni per la salute pubblica.

Esiste, dunque, un **deficit strutturale da colmare** per il nostro Paese, che non può ricadere solo sulle spalle degli enti locali, relativo all'ossatura principale nella proprietà e realizzazione di impianti sportivi. In questa cornice il ruolo delle università può essere più significativo, proprio a partire dagli investimenti in impiantistica sportiva. Vi sono, in UniTo, due esempi di eccellenza:

- il completamento dei lavori e l'inaugurazione, nel 2024, dell'**impianto di proprietà dell'ateneo di via Panetti**, che vede un lavoro di concerto con il CUS Torino, il Politecnico, un co-finanziamento del Ministero, ma anche un rapporto con GTT per incrementare le corse e rendere più raggiungibile l'impianto e, infine, una collaborazione con realtà private per allestire un sistema di analisi video delle partite di basket avanzato che permetta di lavorare su match analysis e le tecniche di intelligenza artificiale che ne stanno alla base;
- il nascente **Campus delle Scienze e dell'Ambiente di Grugliasco**, dove quattro dipartimenti avranno a disposizione un parco urbano da 40.000 mq, una nuova residenza universitaria, una fermata del treno davanti al campus e 7.000 mq destinati allo sport indoor con due campi polivalenti (volley/basket), Tribuna (pubblico spettacolo) con duecentocinquanta posti e ristorazione, una palestra, tre sale (fitness, pesistica e benessere), spogliatoi, sala riunioni, salette mediche. A ciò si aggiunga una pista di atletica coperta (100 metri, salto alto e lungo), due campi da calcio a 5, tre campi di beach volley, locali spogliatoi per attività outdoor.

Questo è il modello che dobbiamo perseguire, anche recuperando situazioni sulle quali non abbiamo agito in tal senso (ad esempio, il CLE) e immaginando che, grazie all'inserimento della parola sport in costituzione, potranno aumentare le opportunità di finanziamento per garantire il diritto allo sport.

16.1.2. Il rapporto tra sport e salute

La correlazione tra salute pubblica e pratica sportiva e del movimento è evidenziata da una pluralità di studi e i livelli di salute della popolazione hanno un'incidenza rilevantissima sulle finanze pubbliche. Ciò è ancor più rilevante in un Paese che si pone agli ultimi posti per pratica sportiva.

Gli studi raccontano come le persone nella fascia 18-64 anni:

- dovrebbero praticare almeno 150-300 minuti settimanali di attività fisica aerobica di moderata intensità o 75-150 minuti settimanali di attività fisica aerobica vigorosa, oppure combinazioni equivalenti delle due modalità;
- per ottenere ulteriori benefici, dovrebbero eseguire attività di rafforzamento muscolare a intensità moderata o superiore che coinvolga tutti i principali gruppi muscolari, almeno due giorni a settimana.

Per affrontare questo tema può allora essere utile iniziare ad **affiancare al tema della pratica sportiva quello della cultura del movimento**, concetto che permette di uscire dai confini generazionali o del talento per aprire a dimensioni più democratiche, accessibili a tutte e a tutti, indipendentemente dal grado di abilità, dall'età, dal talento e dalla disponibilità economica.

16.1.3. Il valore degli eventi sportivi

La crescita del Piemonte e dell'area metropolitana torinese come contesti attrattivi per la realizzazione di eventi sportivi è oggettiva (dalla realizzazione delle Olimpiadi invernali, alle ATP Finals, ai Mondiali di Pallavolo, sino alle scorse Universiadi).

Per gli atenei la capacità, insieme alla rete territoriale, di esser parte attiva nell'organizzazione di eventi sportivi di rilievo nazionale e internazionale può avere **ricadute positive** su più fronti:

- la valorizzazione del territorio e degli atenei;
- la promozione della pratica sportiva;
- la possibile attrazione di risorse che possono accompagnare le trasformazioni territoriali (impianti, residenzialità, ecc.);
- il supporto ai processi di internazionalizzazione.

Ciò può accadere tuttavia dentro una collaborazione nella quale il ruolo delle università sia rapportato alla possibilità di investimenti diretti compatibili con le proprie risorse e le proprie missioni fondamentali.

16.1.4. Il rapporto tra sport agonistico e percorsi di studio

Anche in questo caso è necessaria una riflessione introduttiva. Spesso, si associa il rapporto tra sport (soprattutto di alto livello) e studi, in forma negativa. Eppure i dati raccontano che gli atleti di alto livello nel nostro Paese, spesso, sono anche studenti di ottimo livello. Gli apprendimenti fatti sul piano sportivo (disciplina, sacrificio, dedizione, organizzazione) vengono sovente **messi a frutto nello studio**. Questa possibilità va promossa e tutelata.

16.2. Azioni

Se, in termini generali, come obiettivo di fondo, si può indicare quello di potenziare l'offerta già presente, ponendo particolare attenzione ad integrare il personale di UniTo in un quadro oggi teso maggiormente alla popolazione studentesca, per ciascun punto possono essere indicate alcune azioni prioritarie.

16.2.1. Impianti sportivi e offerta di attività

Due le possibilità su cui convergere:

- la **crescita degli impianti per le studentesse, gli studenti** e per il personale, sempre più in una logica di campus e in raccordo con gli enti locali e i bisogni del territorio per avvicinare la disponibilità di impianti alle diverse sedi universitarie;
- la capacità di reinterpretare i diversi contesti in cui opera l'ateneo secondo una logica della **cultura del movimento**, con attrezzature dedicate negli spazi e nelle aree verdi, con la consapevolezza, tuttavia, che non basti attrezzare un parco perché diventi un luogo della salute e risponda a una cultura del movimento. Se ci limitiamo semplicemente a installare nuove macchine per fare attività fisica in un parco, non saranno le persone che ne hanno bisogno in termini di salute ad utilizzarle, ma coloro che ne hanno meno, che già si allenano. La risposta può allora arrivare attraverso l'**affidamento a realtà che hanno queste competenze**. Affidamento che aiuta anche nella gestione economica.

L'università infatti non è in grado di gestire impianti e attrezzature (non è suo compito né missione). La logica delle convenzioni e delle concessioni è quella che permette di garantire qualità della proposta e sostenibilità economica nel tempo.

16.2.2. Il rapporto tra sport e salute

Su questo tema si può lavorare in una dimensione di **democratizzazione dell'attività sportiva**, che non leghi la scelta solo alle possibilità economiche, culturali e di tempo dei singoli. L'università può assumersi questa responsabilità, ad esempio:

- offrendo più possibilità di praticare attività sportiva per dipendenti, studentesse e studenti attraverso convenzioni mirate che abbattano i costi e amplino le possibili specialità.
- promuovendo la nascita di accordi e sperimentazioni per mappatura della salute di dipendenti e studenti con ASL territoriali;
- ampliando la ricerca su questi temi (anche in accordo con enti territoriali, società sportive).

Vi sono poi iniziative già presenti, come Just The Woman I Am, che pongono all'attenzione di tutti questi temi e che vanno sostenute e implementate.

16.2.3. Il valore degli eventi sportivi

L'università ha dunque un forte interesse nello sviluppo di queste iniziative, ma non ha competenze (finanziarie, normative, sportive) sufficienti per svilupparle.

A tal fine andrebbe costruito un **piano strategico pluriennale**, insieme a questi partner, capa-

ce di riprendere la spinta proposta dal Protocollo di Intesa con la Città di Torino ed il Politecnico, e che potrebbe essere parte di quell'ampio tavolo di lavoro che vorremmo lanciare sulla "Area Metropolitana Universitaria" capace di disegnare per il futuro prossimo, un progetto che indichi con chiarezza:

- una visione condivisa di sviluppo verso un'area in cui l'attività sportiva diviene uno degli architravi della trasformazione in metropoli universitaria,
- le iniziative e gli eventi che si vogliono realizzare,
- il percorso per giungere alle risorse necessarie per la loro realizzazione,
- il rapporto con le vocazioni sportive dei territori coinvolti,
- il valore nello sviluppo degli atenei e del territorio che possono avere.

Dal nostro punto di vista, come atenei, va aggiunta una riflessione chiara:

- sulle possibili ricadute positive che questo può avere sulla popolazione universitaria, anche con l'attenzione di non ripetere alcuni errori passati (come accaduto in tema di residenzialità per la realizzazione delle Universiadi);
- sulla ricaduta, in termini di promozione (nazionale e internazionale) degli atenei stessi, poiché l'offerta sportiva può garantire maggior attrattività dell'ateneo e nuove possibilità di socializzazione e dunque di maggior integrazione degli studenti (a prescindere dall'area di provenienza).

16.2.4. Il rapporto tra sport agonistico e percorsi di studio

La possibilità di offrire ad atleti di alto livello un contesto accogliente e di alta specializzazione (sportiva e accademica), come anticipato, incide sull'immaginario e sull'attrattività degli atenei sul contesto nazionale ed internazionale, anche facendo crescere la posizione nei ranking internazionali.

Abbiamo dunque bisogno di **implementare le offerte** in questa direzione:

- ampliando le possibilità per essere Studenti Atleti, anche facendosi promotori di nuove sperimentazioni in rapporto con il CONI (e con il CUS Torino) di modelli più accessibili e sostenibili;
- lavorando sui criteri di accesso alla dual career;
- lavorando sul supporto all'organizzazione dello studio (tempi, ecc.);
- ampliando l'offerta di esperienze di alto livello e dei servizi connessi, come i college a vocazione sportiva;
- ampliando le borse di studio.

17. Alumni

17.1. Contesto

Il ruolo degli **alumni** nell'università contemporanea è diventato sempre più rilevante. I migliori atenei hanno infatti creato reti di ex-studenti che contribuiscono attivamente alla crescita dell'istituzione attraverso **mentorship**, finanziamenti, collaborazioni professionali.

Negli ultimi anni, il sistema universitario italiano ha registrato una rapida espansione delle associazioni di laureati. Esse rispondono a esigenze che le componenti tradizionali degli atenei – studenti, docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario – non possono soddisfare da sole, in particolare nella prospettiva dell'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro.

Il ruolo dell'appartenenza

UniTo ha un ampio bacino di ex-studenti e studentesse, molti dei quali occupano posizioni di rilievo in ambito accademico, aziendale, istituzionale e culturale. Tuttavia, la gestione della relazione con gli **alumni risulta ancora frammentata**, con iniziative non sempre coordinate tra i diversi dipartimenti.

Attualmente, non esiste una piattaforma unificata, o un database aggiornato, che consenta agli ex-studenti di mantenere un legame stabile con l'università e tra di loro.

Il nostro intento è perciò quello di costituire l'associazione *Alumni per UniTo*, con l'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza e promuovere un rapporto più stretto e dinamico tra gli ex allievi e la nostra università anche come supporto ai processi di internazionalizzazione attiva.

17.2. Azioni

17.2.1. Creazione dell'Associazione Alumni

UniTo darà vita a una vera e propria Associazione Alumni, con l'obiettivo di consolidare un senso di appartenenza duraturo tra ex-studenti e ateneo. L'associazione sarà uno spazio di connessione e valorizzazione dei percorsi professionali e personali degli alumni, rafforzando il legame con UniTo e creando una rete solida e dinamica al servizio della comunità universitaria.

17.2.2. Creazione di una piattaforma dedicata agli alumni

Attraverso la collaborazione tra la Direzione Sistemi Informativi, Portale, E-learning e la Direzione Didattica e Servizi per gli Studenti, UniTo svilupperà un **portale digitale dedicato agli alumni**. La piattaforma permetterà di raccogliere, aggiornare e gestire in modo sistematico i dati degli ex-studenti e delle ex-studentesse, creando così un database vivo, utile per promuovere iniziative di networking, formazione continua, collaborazione professionale e fundraising.

17.2.3. Programmi di mentorship e networking

UniTo promuoverà programmi di **mentorship e networking** dedicati a mettere in relazione alumni e studenti o neolaureati. Attraverso incontri, eventi e piattaforme di scambio, l'ateneo favorirà la condivisione di esperienze, competenze e opportunità professionali, facilitando l'orientamento al mondo del lavoro e il rafforzamento della rete UniTo anche oltre il percorso accademico.

17.2.4. Coinvolgimento degli alumni nel fundraising

Gli alumni saranno coinvolti attivamente nelle attività di fundraising per sostenere borse di studio, progetti di ricerca innovativi e iniziative di impatto sociale promosse da UniTo. Attraverso campagne dedicate e relazioni continuative, UniTo valorizzerà il **contributo degli ex-studenti** come parte integrante della crescita e dello sviluppo dell'ateneo.

17.2.5. Premi e riconoscimenti per i migliori laureati e dottori di ricerca

In collaborazione con l'Associazione Alumni, UniTo istituirà un **premio annuale** per celebrare i **migliori laureati e dottori di ricerca dell'ateneo**. Questo riconoscimento sarà non solo un incentivo all'eccellenza accademica, ma anche un modo per rafforzare il senso di comunità, ispirare le nuove generazioni e mantenere un legame vivo con chi ha saputo distinguersi per merito, creatività e impegno.

17.2.6. Partnership con aziende fondate da alumni

UniTo svilupperà **partnership strategiche con aziende e organizzazioni fondate** o guidate da suoi alumni, con l'obiettivo di creare nuove opportunità di tirocinio, ricerca applicata e inserimento lavorativo per studenti e studentesse. Questo dialogo virtuoso rafforzerà il legame tra il mondo universitario e quello produttivo, valorizzando l'impatto degli alumni sulla società e sull'economia.

18. Medicina, sanità pubblica, Parco della Salute

18.1. Contesto

Università e Sistema sanitario sono due dei motori dello sviluppo scientifico, socio-economico e civile del nostro Paese. Da questo punto di vista, il Piemonte ha i mezzi e le professionalità idonee ad essere – più di quanto non lo sia stato sinora – un eccellente laboratorio per l'integrazione tra ricerca, formazione e assistenza. L'approccio **One Health, che riconosce l'interdipendenza tra salute umana, animale e ambientale**, è il quadro di riferimento nel quale vanno collocate le considerazioni che seguono. «One Health – spiega la Fondazione Veronesi – indica la convergenza e le connessioni fra la salute di uomo, animali e ambiente. One Health è un modello sanitario basato sul riconoscimento che la salute umana, la salute animale e la salute dell'ecosistema sono indissolubilmente legate. L'approccio One Health è ideale per raggiungere la salute globale, perché affronta i bisogni delle popolazioni più vulnerabili sulla base dell'intima relazione tra la loro salute, la salute dei loro animali e l'ambiente in cui vivono. I professionisti medici e veterinari e quelli di altre discipline scientifiche, sanitarie e ambientali devono comunicare e collaborare, piuttosto che lavorare isolati».

One health, one planet

L'area sanitaria di UniTo fa capo ai sette dipartimenti della Scuola di Medicina. Attorno ad essa gravitano altri dodici dipartimenti di area non medica in un senso biomedico allargato, con numerose infrastrutture legate al sistema della salute. I ricercatori di area clinica svolgono la loro attività in due aziende ospedaliere universitarie (Città della Salute e San Luigi Gonzaga) oltre che in diversi ospedali del territorio, e in due I.R.C.C.S., Candiolo e Auxologico Piancavallo. Questa organizzazione a rete della Sanità universitaria è una risorsa importante.

Il notevole **livello scientifico delle nostre ricerche** è confermato dal buon numero di progetti ERC e Horizon 2020 e progetti competitivi nazionali, nonché dal fatto che alcuni dei dipartimenti della Scuola hanno ottenuto il finanziamento ministeriale in quanto Dipartimenti di Eccellenza. **L'alto livello tecnologico** è anche attestato dai numerosissimi *trial* clinici condotti dai suoi ricercatori e dalle commesse ottenute dalle imprese del territorio e nazionali, nonché dalle collaborazioni con il Politecnico di Torino. L'80% dei brevetti di UniTo è generato in ambito biomedico. La Scuola di Medicina rappresenta quindi uno dei luoghi di formazione e ricerca più importanti del nostro ateneo.

Alla Scuola afferiscono due corsi di laurea in Medicina e Chirurgia, uno in lingua italiana e uno in lingua inglese, e un grande numero di lauree triennali e magistrali di area sanitaria. Il Corso di Laurea magistrale in italiano ha sede didattica presso l'edificio ex La Stampa, e alla Città della salute (Molinette, Regina Margherita, Sant'Anna e CTO) per la sua parte clinica. Per sua natura, il corso in lingua inglese, che ospita studentesse e studenti da più di 50 Paesi presso il San Luigi di Orbassano, oltre a costituire un *asset* fondamentale per l'internazionalizzazione di UniTo, rappresenta un terreno su cui possono essere sperimentate nuove tecniche didat-

tiche e sinergie internazionali. Ad esempio, il CdS in Medicine and Surgery è socio fondatore del **Network ENCHE**, al quale aderiscono corsi di laurea delle più prestigiose università europee, che integra i temi del cambiamento climatico, della salute e della sostenibilità nella formazione medica europea.

La Scuola ha poi una intensa attività di valorizzazione delle conoscenze sul territorio, con eventi dedicati alla promozione della salute, alla prevenzione e all'educazione della popolazione.

Le scuole di specializzazione rappresentano un'occasione fondamentale di integrazione tra impegno sanitario regionale e università, perché la formazione degli specialisti deve essere governata di concerto con le esigenze strategiche regionali.

Negli ultimi anni, UniTo ha formato ricercatori all'avanguardia nel campo dell'informatica e della intelligenza artificiale. La creazione a Torino del centro di intelligenza artificiale e l'istituzione del **Corso di Laurea in Artificial Intelligence in Biomedicine and Healthcare** costituiscono una grande opportunità per tutto il settore biomedico. L'enorme quantità di dati clinici e biologici a disposizione costituisce una grande opportunità per la medicina predittiva e personalizzata. Su questa base, sarà possibile impostare una corretta partnership tra pubblico e privato, dal momento che a Torino operano enti (Fondazione ISI, Intesa San Paolo), imprese assicurative e imprese di servizi digitali interessate a collaborare nella gestione dei dati nel settore salute.

Nonostante la forte spinta propulsiva dell'Area sanitaria dell'Università di Torino, questa eccellenza scientifica e formativa si scontra con la persistente inadeguatezza delle strutture ospedaliere del Servizio Sanitario Nazionale. Emblematico è il caso del **Parco della Salute**, un progetto di cui si parla da oltre vent'anni e che solo ora sembra avviarsi verso una concreta realizzazione. Ma restano molte incertezze: non è ancora chiaro quali specialità saranno incluse nel nuovo polo, né è stato definito il futuro dell'area attualmente occupata dalle Molinette, in parte di proprietà dell'Università.

Un ulteriore elemento critico è rappresentato dalla complessa e spesso conflittuale relazione con l'amministrazione della Città della Salute. Questo clima di tensione non solo genera disorientamento e malessere tra gli operatori sanitari coinvolti nelle attività universitarie, ma rischia anche di compromettere il rapporto di fiducia con i pazienti.

Va inoltre sottolineata la specificità della didattica medica, che si fonda su modalità formative a forte componente pratica, in piccoli gruppi e al letto del paziente. Queste caratteristiche richiedono un adeguato riconoscimento nella valutazione delle ore di didattica svolte dai docenti.

La recente **abolizione dell'esame di ammissione nazionale a Medicina e Chirurgia**, con l'introduzione di un semestre aperto a circa 2.000 studenti e una selezione successiva basata sulle performance accademiche nelle sessioni di dicembre, pone considerevoli problemi organizzativi sia per la Scuola di Medicina sia per altri corsi di laurea – in ambito sanitario, biologico, biotecnologico e veterinario – che dovranno essere ripensati in una logica sistemica e interdipendente.

18.2. Azioni

18.2.1. Rapporto tra Sistema Sanitario Nazionale e Università

Nel corso degli anni il rapporto tra Sistema Sanitario Nazionale e Università si è fatto più difficile, soprattutto a causa della **scarsità delle risorse disponibili**: si è fatta strada l'idea che ricerca e innovazione siano un peso piuttosto che una risorsa, ma naturalmente non è così. È assolutamente necessario che la **Direttrice della Scuola di Medicina**, che rappresenta l'università ai tavoli regionali, lavori di concerto con la Rettore e ne riceva la più ampia collaborazione. La stessa collaborazione deve venire dall'ufficio stampa di UniTo, allo scopo di informare la popolazione e gli stakeholder circa le attività della Scuola. Si tratta di uno di quei campi in cui è davvero vitale che la visibilità e l'eccellenza non restino una parola vuota, o uno slogan da campagna elettorale. In questo quadro, sembra opportuno che la Direttrice della Scuola di Medicina riferisca periodicamente alla Rettore in relazione a problemi e opportunità del settore medico-chirurgico, e che entrambi si coordinino con gli apparati regionali in riunioni periodiche: un 'Gruppo UniTo per la Sanità' che darebbe coerenza e visibilità alle nostre azioni.

18.2.2. Spazi nel Parco della Salute

È necessario che nel nuovo Parco della Salute, oltre alle strutture di degenza, sia prevista una parte edilizia per **l'erogazione della didattica, una parte per la ricerca** (integrata e coerente con le strutture di ricerca di ateneo e in particolare via Nizza) e, nelle vicinanze, **un'area per l'innovazione** in cui clinici e ricercatori possano interagire e dialogare con imprese e tecnologi, in modo che i bisogni della clinica vengano ascoltati e compresi da chi è in grado di trovare nuove soluzioni. Tutto questo rende necessario un grande **sforzo economico**, che oltre ad unire Ministero della salute, Regione Piemonte e università dovrebbe coinvolgere le Fondazioni Bancarie, il Politecnico e i privati. La **collaborazione con il Politecnico** potrebbe essere suggellata dalla creazione di un corso di laurea in inglese in Medicina e Ingegneria (simile al corso di Medical Technology and Bioengineering del MIT).

18.2.3. Centri di simulazione avanzata

I centri di simulazione medica avanzata rappresentano strumenti essenziali di innovazione didattica e di trasferimento di competenze. È quindi necessario un adeguato **supporto logistico e finanziario** per implementare le loro dotazioni tecnologiche e la presenza stabile di personale specializzato.

18.2.4. Polo di Orbassano e Sedi decentrate

L'attenzione nei confronti del Parco della Salute non deve far dimenticare le **sedi decentrate** dove operano clinici, docenti e ricercatori universitari di area medica. Tra queste, il polo di Medicina di Orbassano, dove esistono due Dipartimenti afferenti alla Scuola di Medicina, due Corsi di Laurea in lingua inglese (Medicine and Surgery e Artificial Intelligence in Biomedicine and Healthcare) e un gran numero di gruppi di ricerca preclinica e clinica.

18.2.5. Scuole di specializzazione

L'università, con la Scuola di medicina e i suoi docenti, è responsabile della formazione degli specializzandi e deve poter garantire che questa raggiunga degli standard adeguati. Pertanto, deve sovrintendere alla rete formativa all'interno del SSN e regionale, con una adeguata rotazione nelle strutture accreditate. Il decreto Calabria, convertito in legge, e la possibilità di assumere gli specializzandi degli ultimi anni nel SSN, non deve limitare la formazione degli specializzandi. Un problema che riguarda tutta l'area medica nazionale è la scarsa attrattività di alcune scuole di specializzazione, le quali rischiano di non avere nuovi medici in formazione e quindi di non rispondere alle necessità del territorio. Anche in questo caso, il problema potrà essere risolto soltanto attraverso una **autentica, fattiva collaborazione con la Regione**.

18.2.6. Creazione di IRCCS

In ultimo, occorrerà dare supporto alla Scuola di Medicina nella **creazione di IRCCS** (*Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico*). Ciò riconoscerebbe gli elevati standard di specializzazione e l'eccellenza, potrebbe comportare un finanziamento diretto da parte del ministero della Salute, oltre a permettere di aumentare il valore dei singoli DRG (*Diagnosis Related Groups*), con un parallelo aumento della remunerazione delle prestazioni ospedaliere nel quadro del finanziamento a tariffa.

19. Legalità

19.1. Contesto

UniTo è attiva da anni sul tema della legalità. Siamo partner del “Master APC”, Master di II Livello per analizzare, prevenire e contrastare la criminalità organizzata e la corruzione, nato nel 2010 presso l’Università di Pisa e divenuto “interuniversitario”, con l’obiettivo di assicurare un’offerta formativa altamente qualificante, con la partecipazione proprio dell’Università di Torino, dell’Università di Napoli Federico II e dell’Università di Palermo. Inoltre, UniTo realizza e partecipa a numerosi eventi e convegni su questi temi, in collaborazione anche con “Avviso Pubblico, Enti locali e Regioni contro mafie e corruzione” e “Libera, associazioni, nomi e numeri contro le mafie”, oltre ad aver inserito, ormai da anni, l’insegnamento di “Sociologia delle mafie” tra i propri percorsi.

UniTo prevede specifici adempimenti e strumenti in materia di:

- segnalazione di illeciti e irregolarità (whistleblowing);
- relazione del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- diffusione dei provvedimenti adottati dall’ANAC e atti di adeguamento a tali provvedimenti.

In questa cornice non vi è, tuttavia, una forma strutturata che investa direttamente l’operato dell’Università, fuori dagli obblighi normativi, o la veda impegnata in una rete di riflessione e azione costante su questi temi, se non nelle iniziative individuali e strutturate promosse da alcuni docenti specialisti in materia.

Difendere la legalità è proteggere il valore dell’università pubblica

Vista la pervasività dell’operato di mafie e corruzione nel nostro paese e anche nel nostro territorio (sono 64 le interdittive antimafia emesse in provincia di Torino negli ultimi cinque anni, 8.731 le operazioni finanziarie sospette registrate nel 2023 in Piemonte, di cui il 60% in provincia di Torino) è importante ampliare le azioni di prevenzione, approfondimento e riflessione da parte di UniTo.

I partner più interessanti, in tal senso, possono essere **Libera ed Avviso Pubblico**:

- Libera, nata nel 1995, è una rete di associazioni, cooperative sociali, movimenti e gruppi, scuole, sindacati, diocesi e parrocchie, gruppi scout, coinvolti in un impegno non solo “contro” le mafie, la corruzione, i fenomeni di criminalità e chi li alimenta, ma profondamente “per”: per la giustizia sociale, per la ricerca di verità, per la tutela dei diritti, per una politica trasparente, per una legalità democratica, per una memoria viva e condivisa. L’associazione opera da anni nel contesto universitario, con l’obiettivo di costruire, in Italia e all’estero, una rete di impegno civile contro mafie e corruzione, coinvolgendo tutte le componenti accademiche, lavorando sulla formazione, sulla didattica, sulla ricerca e sulla divulgazione;
- Avviso Pubblico è un’Associazione fondata nel 1996 con l’obiettivo di connettere e organizzare gli amministratori locali concretamente impegnati nella promozione della cultura della democrazia, della trasparenza e dell’integrità nella politica, nella Pubblica Amministrazione

e nei territori. Attualmente conta oltre 550 membri, tra cui Comuni, Unioni di Comuni, Città Metropolitane, Province e Regioni, ed altre tipologie di realtà. Tra le molte iniziative l'associazione ha sottoscritto protocolli con diverse università italiane per lo svolgimento di attività di ricerca, divulgazione e formazione.

19.2. Azioni

In questa cornice potrebbe essere significativo per UniTo valutare uno specifico protocollo di intesa con le due associazioni (quando possibile l'adesione) per lo svolgimento di attività di ricerca, divulgazione e formazione:

- in particolare, **co-organizzare momenti specifici di formazione** e informazione sul tema della prevenzione e del contrasto alle mafie e alla corruzione rivolti a tutta la comunità universitaria e finalizzati a promuovere la cultura della trasparenza, della partecipazione civica e della cittadinanza responsabile;
- co-organizzare i **percorsi formativi per dipendenti ed amministratori** previsti dalla L.190/2012 per approfondire l'evoluzione dei fenomeni corruttivi e mafiosi, le dinamiche di insediamento e radicamento delle organizzazioni criminali e i modelli di relazione con la Pubblica Amministrazione;
- proporre la redazione e l'approvazione di un **codice di autoregolamentazione** per tutti coloro che assumono ruoli istituzionali all'interno di UniTo, in materia di legalità e trasparenza, prendendo spunto dalla Carta di Avviso Pubblico, considerata buona pratica dalla Commissione Europea;
- operare per la creazione di una **rete italiana ed europea di università impegnate nella lotta alle mafie e alla corruzione**;
- attivare strumenti e sottoscrivere **accordi di collaborazione tra UNITO e le istituzioni preposte** (ad esempio, attraverso specifici Protocolli di Legalità con la Prefettura) per prevenire e contrastare mafie, corruzione, evasione/elusione fiscale, delitti contro l'ambiente, usura e riciclaggio di denaro di provenienza illecita, favorendo il processo di digitalizzazione dell'ente, la condivisione e l'incrocio dei contenuti delle banche dati;
- partecipare, ogni anno, il 21 marzo, alla manifestazione nata nel 1996 dall'impegno di "**Libera - Nomi e numeri contro le mafie**", connessa alla "Giornata della memoria e dell'impegno in ricordo delle vittime innocenti delle mafie";
- partecipare attivamente alla "**rete di legalità organizzata**", sorta in occasione delle Giornate della Legalità organizzate dalla Città di Torino nel 2023.

Cristina Prandi

Sono nata in provincia di Novara nel 1965, ma sono cresciuta a Torino. Fin da bambina mi sono appassionata allo studio, in una famiglia che, pur non provenendo dal mondo accademico, mi ha sempre sostenuta nello sforzo di istruirmi e di conquistare la mia indipendenza economica.

Dopo aver frequentato il Liceo Volta, nel 1988 mi sono laureata qui a Torino in Scienze Biologiche, con una tesi in Sintesi Organica. Mi sono poi appassionata alla chimica organica e, nel 1993, ho conseguito il dottorato di ricerca in Biologia e Biotecnologie dei funghi, studiando la produzione e caratterizzazione di un polimero naturale. Nello stesso anno, sono diventata ricercatrice di Chimica Organica presso l'Università del Piemonte Orientale per rientrare, nel 2006, all'Università di Torino come professore associato di Chimica Organica. Dal 2017 sono professoressa ordinaria nello stesso settore.

Negli anni ho proseguito il mio lavoro nella didattica e nella ricerca: ricerca che, dal 2016, si è concentrata sulla sintesi di fitormoni naturali e sullo sviluppo di metodologie sintetiche sempre più in linea con i principi di sostenibilità e di chimica verde. Proprio alla luce di questi principi ho assunto il ruolo di coordinatrice nell'ambito di NODES (Ecosistema dell'innovazione finanziato dal MUR nel 2022) per il tema delle tecnologie verdi e industria sostenibile.

Dal 2019 sino ai primi giorni del 2025 sono stata Vice-Rettrice per la Ricerca nel campo delle Scienze naturali e agrarie, promuovendo lo sviluppo interdisciplinare, sostenendo il progresso della ricerca, realizzando iniziative volte a valorizzare il raccordo tra attività di ricerca, attività didattiche e attività di terza missione, e collaborando con enti pubblici e privati per una migliore integrazione fra le competenze dell'ateneo e le esigenze del tessuto socio-economico del territorio.

Sono sposata con Enrico e madre di due figlie.

Nel tempo libero amo leggere, fare trekking e rilassarmi in riva al mare.

[CURRICULUM](#) | [BIO COMPLETA](#)

Sarà
+UNITO



Gianluca Cuniberti

Sono nato a Mondovì nel 1969 e sono professore ordinario di Storia Greca.

I miei genitori lavoravano entrambi nel locale pastificio: mi hanno insegnato che cosa vuol dire lavorare, impegnarsi, e anche a saper cogliere le opportunità per migliorarsi attraverso lo studio.

Diplomato in violino e laureato in Lettere Classiche a Torino, ho poi completato il perfezionamento all'Istituto Italiano per gli Studi Storici Benedetto Croce a Napoli e conseguito il dottorato in Storia Antica all'Università di Pisa. Nel corso della mia carriera accademica ho ricoperto numerosi incarichi istituzionali:

Direttore del Dipartimento di Studi Storici, Vice-Rettore alla Ricerca e Presidente della Commissione Ricerca del Senato Accademico, Delegato del Rettore per il Sistema Museale e Archivistico di Ateneo. Prima, agli inizi della mia esperienza lavorativa, sono stato per sette anni responsabile di servizi amministrativi in ambito comunale: lì ho fatto esperienza della complessità organizzativa e dell'efficacia delle soluzioni condivise.

Accanto a ricerche sulla storiografia antica e sul teatro ateniese, uno dei miei principali interessi di studio è la democrazia antica, la demagogia, la partecipazione e la rappresentanza dei cittadini nelle istituzioni della polis: attualmente esploro quell'esperienza nelle fragilità e nelle critiche dalle quali emerge il pensiero antidemocratico, nello scambio di doni e favori che innesta sospetti di corruzione, nella fiducia reciproca progressivamente delusa e negata, nella volontà di sfruttare tutto questo per delegittimare la democrazia stessa.

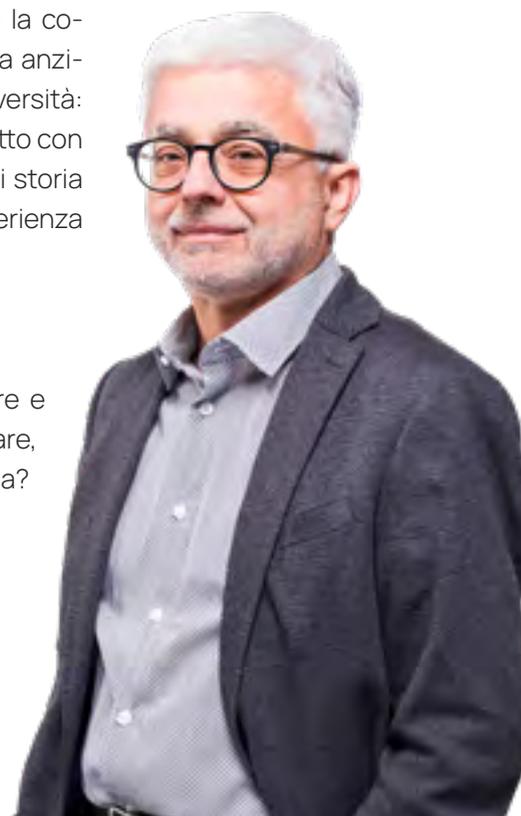
Accanto a progetti, pubblicazioni e convegni con la comunità scientifica internazionale, la ricerca diventa anzitutto insegnamento e dialogo dentro e fuori l'Università: così, con riflessioni critiche e dialoghi aperti anzitutto con le nuove generazioni, racconto e discuto pagine di storia nelle quali si apre la possibilità di fare nostra l'esperienza di quel passato.

Sono sposato con Elisa e abbiamo tre figlie.

Nel tempo libero, mi piace leggere, visitare mostre e musei, ascoltare musica, quando possibile viaggiare, soprattutto con la mia famiglia. Mare o montagna? Montagna.

[CURRICULUM](#) | [BIO COMPLETA](#)

Sarà
+UNITO



Sarà
+UNITO

CRISTINA PRANDI

Candidata Rettrice

DOCUMENTO PROGRAMMATICO

Mandato 2025 - 2031. Università di Torino