

# Gianmaria Ajani

## PROGRAMMA DI CANDIDATURA A RETTORE DELL'UNIVERSITÀ DI TORINO (2013-2019)

L'Università di Torino, seppur impoverita nelle risorse economiche, ha in sé le risorse per riaffermare con forza il ruolo che le compete.

Con l'inizio del prossimo mandato rettorale dovremo realizzare la rapida uscita da un faticoso periodo di riorganizzazione interna, attraverso un percorso che conduca UNITO a ritrovare identità, dignità ed autonomia nei confronti delle istituzioni pubbliche locali e centrali, della società civile, degli organi di informazione.

La celerità nella chiusura del processo di transizione è essenziale, affinché tutto l'Ateneo giunga prontamente a una situazione chiara sul piano istituzionale.

L'opportunità che il nuovo mandato ci presenta è non solo di confermare la secolare storia del nostro Ateneo quale Università pubblica, libera e aperta, ma di porre speditamente le condizioni affinché il processo di inserimento in una posizione di rilievo, nel più ampio contesto europeo della ricerca e della didattica, diventi il tratto caratterizzante i prossimi anni.

L'attuazione del programma richiede un lavoro collegiale. Penso ad una collegialità non meramente consultiva, o frammentata in varie deleghe, bensì fondata sulla condivisione delle analisi, delle soluzioni proposte, della responsabilità; ma la collegialità non deve portare ad una perdita di efficienza: è necessario semplificare il sistema per realizzare rapidamente le decisioni prese. È questa, e credo sia giusto porlo in evidenza in premessa, la prima sfida: trovare e mantenere un corretto equilibrio fra la collegialità effettiva, quale metodo di lavoro di tutto l'Ateneo, e la necessità di semplificare il processo di gestione di tutte le attività di servizio alla ricerca e alla didattica, garantendo rapida operatività una volta assunte le decisioni.

La macchinosità del disegno attuato dalla legge 240/2010 deve essere bilanciata non soltanto tramite una costante comunicazione fra Rettore, Dipartimenti e

Le pagine che seguono scandiscono in **sei punti**:

- 1. Il governo di UNITO**
- 2. La ricerca**
- 3. Gli studenti**
- 4. L'internazionalità**
- 5. Le risorse economiche**
- 6. La comunicazione**

il **programma della mia candidatura a Rettore**, che desidero sottoporre all'attenzione critica di tutti coloro che compongono la nostra comunità.

I sei punti sono articolati in **due parti**, dedicate:

- A) alle linee di indirizzo**
- B) ai programmi d'azione**

gli altri organi di UNITO, all'interno di un confronto quotidianamente trasparente e focalizzato sulle missioni centrali dell'Ateneo: ricerca, didattica, ed assistenza sanitaria, ma anche con il riconoscimento del ruolo centrale dei Dipartimenti, non a caso definiti dal nostro Statuto come "strutture primarie e fondamentali" di svolgimento della ricerca e della didattica.

L'attuale e perdurante fase di crisi economica ci pone un'ancora più intensa responsabilità:

- verso gli studenti, che all'Università si rivolgono per costruire un progetto di vita;
- verso i colleghi più giovani, che intendono impegnare il loro futuro nella ricerca e nella didattica di alto livello;
- verso il territorio, per il quale UNITO deve meglio operare quale fattore di sviluppo.

Per affrontare entrambe le sfide, quella organizzativa, e quella di responsabilità,

credo che la concretezza e la condivisione siano gli elementi imprescindibili.

È muovendo dall'affermazione di tali principi di collegialità e condivisione che questo programma si è sviluppato, attraverso una serie di incontri presso numerose strutture dell'Ateneo, con docenti, con colleghi del personale amministrativo e tecnico, con giovani avviati alla ricerca, e con studenti. Tali incontri hanno generato numerose proposte di azione che si intrecciano al mio programma e trovano riscontro nelle pagine che seguono; ma hanno anche rafforzato la mia convinzione che fra le persone che, nelle loro diverse competenze, hanno scelto di lavorare all'Università vi siano forza, vitalità e spirito di appartenenza, ingredienti che hanno resistito e che ora possono affermare una nuova identità di UNITO come comunità di studio e di ricerca. □

## A. LINEE DI INDIRIZZO

Il sistema di governo dell'Ateneo tracciato dalla legge 240/10 e dallo Statuto è molto diverso dal precedente. In particolare, si pongono in primo piano: la necessità di collegamento tra Consiglio di Amministrazione e Dipartimenti, che solo in parte è svolto dal Senato (all'interno del quale non tutti i Dipartimenti hanno voce) e la necessità di dialogo fra Senato e C.d.A. Determinante è, a mio avviso, il ruolo che il Senato potrà svolgere per la redazione del documento di programmazione e dei piani di sviluppo (Art. 50.3 dello Statuto). Solo sulla base di una programmazione fondata sulle priorità di ricerca e didattica dei Dipartimenti il nuovo C.d.A. potrà definire, in tempi brevi, un piano strategico pluriennale condiviso ed operativo, con riguardo sia al reperimento, sia alla allocazione delle risorse.

Uno dei passaggi più critici della riforma è rappresentato dalla nuova struttura dipartimentale, che unisce ricerca e didattica: se gestiremo tale passaggio facendo beneficiare la didattica dell'innovazione portata dalla ricerca, e mireremo meglio la ricerca orientandola anche alle necessità future dei nostri studenti, vinceremo la sfida. Se, invece, i Dipartimenti, in assenza delle Facoltà, sottovaluteranno le necessità della didattica, il sistema potrebbe perdere di vista le necessità degli studenti, e l'Ateneo non svolgerà appieno il suo ruolo.

In questo quadro, è di rilievo il ruolo del Direttore Generale, figura nuova introdotta dalla legge 240, che opera sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, per

### 1. Il governo di UNITO

la gestione e organizzazione del personale tecnico-amministrativo, dei servizi e delle risorse strumentali. È evidente che il Direttore Generale dovrà operare in stretta sintonia, non solo con il Rettore, ma anche con i responsabili delle diverse strutture di Ateneo, garantendo l'efficacia dei servizi amministrativi e tecnici a supporto dell'attività scientifica, didattica e, ove presente, assistenziale di UNITO.

Dobbiamo attenderci che, messi alla prova della realtà, non pochi aspetti di governo dell'Ateneo, previsti dallo Statuto e dai regolamenti, richiederanno interventi di revisione, semplificazione e adeguamento al dato concreto della gestione quotidiana. Penso a una semplificazione amministrativa robusta, che faciliti il radicamento di una nuova "alleanza quotidiana" fra docenti e personale amministrativo e tecnico, che riduca le inefficienze di un'organizzazione accentrata, ispirata da una lettura verticistica della legge 240, e liberi tempo e persone per le funzioni più importanti:

- di supporto alla ricerca e di servizio agli studenti, e
- di acquisizione di risorse dall'esterno.

Sostanziale, in tal senso, sarà l'esercizio dei compiti di iniziativa che lo Statuto riconosce al Rettore; penso, ad esempio, a quella previsione (art. 68.3) che dispone, in ciascuna struttura dell'Amministrazione di Ateneo con a capo un dirigente, l'attuazione di "forme di consultazione con il personale tecnico-amministrativo", che risulterebbero particolarmente utili al fine di condividere i principi di riorganizzazione.

Il processo di affinamento della riforma dovrà essere governato in tempi brevi ed i problemi dovranno essere affrontati tenendo presente che:

- i Dipartimenti sono i soggetti centrali dell'Università: nella realtà di UNITO, essi sono molto diversi tra loro e pertanto debbono essere lasciati quanto più possibile liberi;
- le molte competenze del personale tecnico e amministrativo presenti all'interno dell'Ateneo vanno ancor più valorizzate, insistendo su progetti di formazione specifici, rivolti a piccoli gruppi, sia in sede centrale, sia nei Dipartimenti e nelle Scuole, al fine di sostenere la crescita professionale e di individuare opportunità di incentivazione;
- l'amministrazione fornisce servizi ai Dipartimenti e agli studenti: i servizi devono essere efficaci, semplificati e valutati per la loro efficacia; gli obiettivi assegnati al personale dirigente devono essere conoscibili, posti a target, e misurabili.

La scelta legislativa di dotare gli Atenei di un sistema di contabilità centrale, unita al riconoscimento dei poteri di gestione in capo al C.d.A., non deve tramutarsi in una contrazione della libertà di ricerca e di didattica dei Dipartimenti, né in un rallentamento delle loro attività.

Un ulteriore importante punto, capace di determinare il grado di successo del programma che qui propongo, è quello della "voce esterna" di UNITO.

Fra le funzioni che lo Statuto assegna al Rettore, due in particolare, quelle di impulso e iniziativa, dovranno essere

## IN SINTESI

Per quanto riguarda il **governo dell'Ateneo** credo che il nuovo Rettore debba:

- ▶ affermare e sostenere l'identità ed il ruolo di UNITO presso i soggetti politici ed amministrativi nazionali e locali, le istituzioni e gli organismi nazionali ed internazionali, nonché con il mondo produttivo;
- ▶ favorire processi di coordinamento ed alleanza con altri Atenei al fine di contrastare scelte volte ad una ulteriore contrazione di ricerca e didattica;
- ▶ stimolare la semplificazione amministrativa ed organizzativa per fornire servizi sempre più efficaci a studenti e dipartimenti;
- ▶ promuovere la formazione e l'aggiornamento professionale di tutto il personale amministrativo e tecnico;
- ▶ vigilare sul corretto funzionamento della nuova struttura organizzativa prevista dallo Statuto e sulla centralità dei Dipartimenti nello svolgimento delle attività di ricerca e di didattica.

svolte con energia e determinazione, presso tutti i soggetti politici ed amministrativi locali (Regione Piemonte, in primo luogo) e nazionali (MIUR, Ministeri della Salute, dell'Ambiente, delle Politiche Agricole, per i Beni e le Attività Culturali, CRUI, Agenzia del Demanio), affinché UNITO riceva da quei soggetti risposte chiare e credibili in relazione alle questioni che da anni sono in attesa di un disegno strategico. Penso, in particolare:

- al rapporto con la Regione, con la Città di Torino e con i Comuni del territorio dove UNITO è presente, in relazione al recupero delle politiche di sostegno per il diritto allo studio e ad una migliore ed integrata politica dei servizi (logistica e trasporti, ospitalità per gli studenti e i ricercatori non residenti);
- al confronto con il Sistema sanitario regionale, per una ridefinizione dell'identità universitaria nelle Aziende ospedaliere;
- alla questione degli spazi per la ricerca medica e bio-medica e per la didattica, sia nel polo che gravita intorno alle Molinette, sia presso il San Luigi di Orbassano: con la trasformazione del vecchio piano di "Città della Salute e della Scienza" in un diverso e più ridotto progetto, risulterà ancor più centrale che le componenti di identità universitaria siano tutelate nella fase di riorganizzazione delle strutture e dei servizi di cura e assistenza;
- alla ripresa del progetto campus di Grugliasco, destinato al trasferimento di diversi Dipartimenti.

Alcune di quelle questioni potranno trovare una soluzione nei sei anni del mandato rettorale, altre presumibilmente richiederanno tempi più lunghi; per parte di esse tempi e modalità dipenderanno da decisori politici al livello locale e nazionale, ma è in ogni caso fondamentale che l'identità e la volontà di UNITO siano affermate in modo forte, al fine che siano espressi indirizzi precisi da parte di tutti i soggetti coinvolti. □

Le strutture responsabili di organizzare, gestire e condurre le attività di ricerca sono i Dipartimenti, che definiscono autonomamente il loro progetto scientifico, determinano gli obiettivi e si organizzano internamente; è compito degli organi centrali dell'Ateneo stabilire una serie di principi/indirizzi strategici che creino le condizioni necessarie per potenziare l'attività dei dipartimenti.

Una politica efficace di sostegno alla ricerca non può limitarsi a incrementare (o a non ridurre) le risorse finanziarie investite. Ancor prima, e indipendentemente dalle risorse che saranno disponibili, il sistema della ricerca di UNITO deve dotarsi di una linea di indirizzo pluriennale e condivisa che comprenda:

- l'adozione di un piano triennale sulla ricerca, integrato con i piani di Dipartimento correlati alle richieste di organico ed alla allocazione di spazi, attrezzature e risorse, valutabile ex post con riferimento agli obiettivi indicati;

## 2. La ricerca

- un adeguato sostegno economico, mediante il finanziamento diretto, di progetti di ricerca di base;
- la massima facilitazione all'acquisizione di risorse esterne, mirando già alle quote di premialità 2013-2015 previste dal MIUR;
- l'incentivazione delle convergenze interdisciplinari;
- la programmazione di interventi in tempi certi su strutture, infrastrutture e strumenti;
- la turnazione, fondata sulla valutazione e il merito, fra le diverse aree nell'assegnazione di risorse esterne (ad es.: nella nuova convenzione fra UNITO e Compagnia di San Paolo);
- la valorizzazione del personale tecnico che svolge attività di ricerca, anche attraverso la partecipazione a pieno titolo a progetti di ricerca e la valutazione delle pubblicazioni ai fini della carriera;
- il potenziamento dei servizi dell'amministrazione dell'Ateneo dedicati all'acquisizione delle risorse, alla preparazione e gestione dei progetti, alla conduzione delle attività di ricerca.

La ricerca moderna richiede interazioni multidisciplinari fra ampie comunità di ricercatori, nonché l'uso di tecnologie sofisticate che possono essere mantenute e utilizzate adeguatamente solo all'interno di grandi strutture dedicate.

L'organizzazione attuale delle strutture di ricerca dell'Ateneo e la loro distribuzione sul territorio rendono difficile realizzare queste condizioni.

Nei prossimi anni UNITO deve impostare e perseguire un progetto di ampio respiro per favorire l'attuazione di programmi scientifici interdisciplinari sui temi di maggior impatto economico e sociale: pensiamo ad esempio all'apporto che è atteso in ricerca medica e biologica da parte delle scienze dell'informatica, della fisica, della chimica, della matematica e statistica, dell'economia della sanità, per affrontare le malattie di grande impatto sociale, o il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione. Inoltre, sia per le scienze umane che per le scienze naturali, nel promuovere l'aggregazione delle strutture di ricerca si dovrà tenere conto di temi fondamentali del programma Horizon 2020 dell'Unione Europea, quali energia, ambiente, flussi migratori e loro impatto. Per favorire concretamente l'approccio multidisciplinare sarà quindi necessario attuare, anche nella realizzazione del piano edilizio, una politica di Ateneo che migliori l'organizzazione generale delle strutture di ricerca, favorendo il lavoro dei ricercatori e razionalizzando lo sfruttamento delle risorse materiali.

Negli anni passati l'investimento economico per la ricerca in UNITO è stato progressivamente ridotto. Tale indirizzo è da modificare con urgenza, riportando risorse sulla ricerca, sui laboratori e sulle biblioteche.

I migliori Atenei, con i quali intendiamo confrontarci, fondano il loro successo su una miscela virtuosa di ricerca pubblica, di base, e di ricerca applicata. Tale combinazione consente alla ricerca di base – azione essenziale alla natura dell'Università, che ne marca la fondamentale diversità ri-



spetto a qualsiasi centro di ricerca e sviluppo d'impresa ed è cruciale per l'evoluzione della stessa ricerca applicata – di utilizzare una quota delle risorse ottenute anche grazie al trasferimento di conoscenza applicativa.

Un punto che ci ha trovato spesso difficoltà è il rapporto con il mondo imprenditoriale. Non mancano in UNITO interazioni con l'industria, le attività commerciali e i servizi, ma manca una politica di indirizzo forte e condivisa, manca un luogo di consultazione permanente che rimetta l'Ateneo al centro della discussione. Se difettano le reti di relazioni che portano finanziamenti e centralità rispetto al territorio, occorre costruire un percorso che dimostri come la ricerca dell'Ateneo possa articolarsi con le necessità di sviluppo e innovazione del tessuto produttivo regionale.

Da queste considerazioni derivano linee di indirizzo che valgono per tutte le aree di ricerca; riconoscere la centralità dei Dipartimenti significa metterli immediatamente nelle condizioni di poter agire al meglio delle loro capacità, definendo:

a) un piano di investimenti per le grandi attrezzature, i laboratori e le piattaforme di tecnologia avanzata, che preveda risorse per rinnovare ed ampliare gli strumenti per la ricerca. Tale piano sarà ancor più efficace se coordinato, ove possibile, con gli altri Atenei e centri di ricerca del sistema universitario regionale;

b) un piano pluriennale per le biblioteche, ispirato dalla necessità di invertire la tendenza al depauperamento delle collezioni di monografie e riviste, di assicurare la documentazione specialistica necessaria alle singole aree di ricerca e di riconoscere le specificità e le competenze del personale bibliotecario delle diverse aree, affrontando le reali esigenze di razionalizzazione fuori da una visione centralistica del Sistema Bibliotecario di Ateneo;

c) un piano organico del personale: alcuni principi del piano organico 2002-2012, che hanno ben funzionato, devono essere mantenuti, quali l'operatività su un periodo di tempo sufficientemente lungo, in modo da garantire a tutti i Dipartimenti la capacità di programmazione, e il riconoscimento di una quota in relazione al turn-over, ma andrà anche considerata una quota di premialità legata alla valutazione dei Dipartimenti e dei Corsi di studio. La presenza dei ricercatori a tempo determinato dovrà essere considerata dai Dipartimenti, nell'elaborazione dei piani triennali della ricerca e della didattica, e dagli organi centrali di Ateneo, per pianificare le risorse di organico, anche tenendo conto delle esigenze di medio periodo connesse alla contemporanea presenza di ricercatori a tempo indeterminato. Un sistema in cui il lavoro di chi fa ricerca sia reso precario troppo a lungo, oltre ad essere non equo sul piano sociale, nel medio termine non funziona bene: oltre alle possibilità di avanzamento dipendenti dal turn-over, è allora necessario aprire e potenziare nuove strade, utili a rafforzare la presenza di UNITO e dei suoi ricercatori nei circuiti nazionali ed esteri. Ritengo inoltre che sia da contemplare, accanto alla programmazione

## IN SINTESI

Per quanto riguarda **la ricerca** ritengo sia necessario:

- ▶ sviluppare un un piano pluriennale sulla ricerca, integrato con i piani di Dipartimento, correlati alle richieste di organico ed alla allocazione di spazi, attrezzature e risorse, valutabile ex-post con riferimento agli obiettivi;
- ▶ prevedere un adeguato sostegno diretto alla ricerca di base;
- ▶ elaborare un nuovo piano organico del personale, che tenga in conto, accanto alle esigenze della didattica e alla valutazione della ricerca, la necessità di programmare risorse per le posizioni a scadenza;
- ▶ incrementare la capacità di acquisizione di fondi esterni potenziando le relazioni di UNITO con le reti della ricerca europea ed il mondo produttivo;
- ▶ sostenere in tutte le aree la ricerca di qualità e favorire l'aumento della massa critica di chi produce ricerca, anche utilizzando adeguati strumenti di valutazione.

dell'organico del personale, quella del personale tecnico con competenze nella ricerca.

Il discorso sull'organico è strettamente connesso alle politiche di valutazione (della ricerca ma anche della didattica): come ha chiaramente rilevato il Nucleo di Valutazione, i meccanismi di valutazione devono in primo luogo individuare ed esplicitare quali ne sono i fini. Di conseguenza, "è importante evitare che lo sforzo di fare ricerca qualitativamente migliore sia appannaggio di una minoranza nell'Ateneo, attuando provvedimenti che cerchino di coinvolgere tutti i docenti nella produzione scientifica, essendo la possibilità di una crescita maggiore connessa non tanto ad una maggiore produttività di chi già produce, quanto all'aumento della massa critica di chi fa ricerca" (*XVI Relazione*, sull'anno 2011, a p. 130).

La valutazione, in altri termini, deve essere applicata tenendo presente due obiettivi: il riconoscimento dei settori meritevoli, e anche l'individuazione di ambiti promettenti, ma ancora deboli, verso i quali un sostegno significa avanzamento della ricerca ed investimento positivo per l'Ateneo.

L'introduzione in UNITO del Catalogo dei prodotti della ricerca ha avuto effetto fortemente positivo, portando, praticamente in tutte le aree, ad un incremento della produzione scientifica. Sarà adesso opportuno individuare meccanismi, anche basati sul confronto con le altre realtà nazionali, che affianchino alla valutazione della ricerca la valutazione della qualità della didattica e la valutazione della produttività gestionale, anche in relazione al riconoscimento della capacità di attrarre risorse. □

Accanto alla ricerca, l'attenzione agli studenti costituisce un ulteriore cardine d'impegno del prossimo mandato rettorale. In un Ateneo che non può distinguere nettamente tra ricerca e didattica, perché la prima nutre la seconda, affermare la centralità degli studenti significa dare priorità alla capacità di ascoltare e quindi di innovare e di rendere più flessibile l'intera organizzazione di UNITO. Se è vero che sfuggono alle capacità finanziarie dell'Ateneo politiche di sostegno del diritto allo studio che competono ad enti territoriali, è altrettanto vero che UNITO e la sua amministrazione dovranno rappresentare in modo deciso a tutti i soggetti pubblici, locali e nazionali, la incompatibilità con il dettato costituzionale (art. 34) di scelte di drastica contrazione del supporto agli studi universitari e la urgente necessità di garantire i finanziamenti previsti dalla normativa di supporto al diritto allo studio (ad es. legge 338/2000, e Protocollo MIUR Regione Piemonte del 2011)

Il tasso di occupazione dei nostri laureati a un anno dalla laurea è calato, dal 2008 al 2011, dal 70,1 al 65,8%, segno evidente che la crisi sta avendo effetti gravissimi sull'inserimento nel mercato del lavoro dei neo-laureati. Attraverso la ricerca applicata, il trasferimento tecnologico e la creazione

### 3. Gli studenti

di start-up, l'Università può contribuire direttamente alla ripresa dell'occupazione favorendo l'innovazione e l'innalzamento del livello qualitativo del capitale umano delle imprese. La nuova organizzazione dell'Ateneo deve dunque fare spazio a servizi evoluti di promozione dei rapporti tra UNITO, mondo del lavoro, soggetti responsabili delle politiche per l'innovazione, superando l'attuale frammentazione degli interventi e valorizzando le connessioni con la didattica e con i servizi di *placement*.

È infatti compito prioritario dell'Università rispondere alle aspettative degli studenti che investono in essa un momento centrale della loro vita: l'espressione "trasferimento della conoscenza", così ripetutamente utilizzata ad indicare uno dei mandati dell'Università, si declina, a mio avviso, anche attraverso la comprensione del ruolo dell'Università quale soggetto presente "prima" e "dopo" il percorso di formazione dei suoi studenti, nei tre livelli (laurea, laurea magistrale, dottorato). L'Università di Torino si deve fare promotrice di un progetto politico di rilievo nazionale (analogo al CIFRE francese, o alla ADEIT spagnola), che punti ad incentivare le imprese ad assumere laureati o dottori di ricerca e in parallelo a stabilire contratti di ricerca con i dipartimenti dai quali i dottori di ricerca provengono.

Sul fronte dell'orientamento in uscita, molto è stato fatto nel nostro Ateneo. Si tratta ora di confermare le politiche di tutorato e *job placement* (JP) avviate con soddisfacenti risultati già dal 2005, e ciò in stretta sinergia con le amministrazioni locali, il sistema delle Camere di commercio, le organizzazioni di categoria. Coloro che operano nei JP sono nella posizione giusta per esercitare un ruolo di vigilanza e di promozione di buone opportunità di tirocinio e di lavoro e per alimentare i corsi di laurea di informazioni utili per adeguare i piani di studio al mondo che cambia. Questa è la vera ragione per cui ha senso per un Ateneo investire risorse in servizi di *placement*. Se i JP venissero interpretati in maniera restrittiva come servizi burocratici, dispensatori alle aziende di elenchi di laureati e gestori di convenzioni di tirocinio, se ne potrebbe fare a meno: un buon sistema informativo e un ufficio amministrativo sarebbero più che sufficienti. Ciò che serve invece è capacità nell'orientare gli studenti nella scelta del tirocinio e nella ricerca del lavoro, nel valutare le proposte che arrivano dalle imprese, nel monitorare il buon andamento dei tirocini, nell'offrire consulenza a giovani e imprese, nell'interagire con le strutture didattiche e di ricerca.

Interamente da riqualificare è lo strumento della consultazione dei Consigli di corso di studi con le parti sociali ed i rappresentanti di categorie del sistema produttivo e dei servizi, previsto da tempo, ma di fatto assai poco utilizzato. Ancora una volta, ci troviamo di fronte ad una necessaria ripresa di identità; nei rapporti con il "mondo del lavoro" essa va rinnovata tramite un confronto degli organi di Ateneo, nell'ambito dei poteri di indirizzo del Rettore, con i rappresentanti del mondo del lavoro. Saper fondare una rete di rapporti con gli studenti e fra i suoi studenti, in grado



di permanere anche successivamente alla fine degli studi, è una politica che caratterizza ogni Ateneo moderno, ed è un investimento privo di costi sostanziali, in grado di rafforzare le relazioni fra insegnamento, ricerca, qualificazione professionale. Essa non può essere lasciata soltanto alla lodevole iniziativa di alcuni, motivati, docenti, né essere messa in atto in modo sporadico solo da alcuni Dipartimenti, trattandosi di una componente del diritto allo studio di cui è titolare ogni studente dell'Ateneo.

L'estensione delle modalità di accesso programmato (numero chiuso all'ingresso), seppur motivata da emergenze di natura logistica o contingente, non è una buona, indispensabile applicazione della volontà di migliorare la qualità dei servizi agli studenti. La questione va invece affrontata in radice, realizzando capillari esperienze di orientamento con la scuola superiore, al fine di favorire una più profonda comprensione delle motivazioni soggettive, a fronte di quanto l'Ateneo è in grado di offrire. Analogamente a quanto attuato in alcune Regioni italiane, ritengo che la prossima amministrazione dell'Ateneo dovrà operare per mettere in atto intese con l'Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica e con l'Ufficio Scolastico Regionale, che abbiano per oggetto forme di orientamento attivo, che vadano oltre i test attitudinali e oltre l'acquisizione delle abilità linguistiche e informatiche. Esperienze di successo di altri Atenei nel costruire "ponti di motivazione" fra scuola superiore e Università, meritano di essere tenute in considerazione.

Ho qui fatto riferimento al "territorio", inteso come spazio regionale, luogo di provenienza di una parte consistente degli studenti dell'Ateneo. Ma il territorio, oltre ad essere lo spazio locale, entro al quale saranno da ridefinire dialogo e confronto cooperativo su tutti i campi (didattica, ricerca, mobilità del personale) con gli Atenei della regione piemontese, deve necessariamente essere nazionale ed europeo. Il punto si collega pertanto anche alle linee di programma sull'internazionalità dell'Ateneo.

Dal punto di vista dell'organizzazione della didattica, il prossimo mandato rettorale si deve confrontare con gli esiti della procedura di accreditamento dei corsi di studio (AVA) stabilita dai D.M. 17/2010 e 47/2013. Anche con riguardo a tali procedure ritengo sia essenziale che la nuova amministrazione dell'Ateneo si coordini con quella di altre grandi Università pubbliche nazionali per affrontare i gravi problemi che emergeranno in seguito ad un'applicazione di parametri sulla numerosità minima dei docenti che appaiono slegati da una ponderata analisi dell'impatto che potranno avere, oltre ad essere in contraddizione con politiche ritenute necessarie a livello europeo, quali l'aumento del numero dei laureati e l'innalzamento generale della capacità di innovazione e, in modo evidente, vitali per il nostro Paese. □

## IN SINTESI

Per quanto riguarda la **didattica** e l'attitudine di **UNITO** nel rapporto con gli **studenti**, ritengo sia necessario:

- ▶ rappresentare in modo deciso a tutti i soggetti pubblici, locali e nazionali, la incompatibilità con il dettato costituzionale (art. 34) di scelte di drastica contrazione del supporto agli studi universitari;
- ▶ rafforzare l'orientamento in ingresso, tramite solidi rapporti con il sistema della scuola superiore;
- ▶ valorizzare le connessioni fra didattica e servizi di job placement, promuovendo i rapporti tra **UNITO**, mondo del lavoro, soggetti responsabili delle politiche per l'innovazione, e superando l'attuale frammentazione degli interventi;
- ▶ migliorare la cooperazione nell'offerta didattica con gli Atenei piemontesi.

## 4. L'internazionalità

L'Università di Torino deve essere riconosciuta come Ateneo di rilevanza internazionale, e a tal fine convergono tutte le linee di indirizzo qui indicate.

L'internazionalità non sarà corollario rispetto all'attività ordinaria, da sostenere solo nell'improbabile caso di un'eccedenza di risorse: sarà invece elemento fondante del mandato rettorale, nella ricerca, nella didattica, nella gestione. Se adeguatamente concepita e integrata con tutte le linee guida qui esposte, essa consentirà di collocare UNITO in posizione preminente in Italia, e tra le prime 200 del mondo (come è noto, nel *QS ranking* l'Ateneo di Bologna si trova in posizione 194, Roma La Sapienza al 216), con vantaggiose ricadute sulla ricerca e la formazione.

Nelle condizioni attuali, ricostruire l'internazionalità dell'Ateneo significa, in primo luogo, porre in atto tutte le misure utili ai Dipartimenti per consentire un incremento significativo delle risorse reperibili in sede internazionale. È lo stesso piano triennale 2012-2014 di UNITO che segnala tale ritardo, a fronte di un confronto con Atenei nazionali comparabili al nostro. Occorre allora avviare programmi indirizzati a sostenere gli oneri economici e burocratici della preparazione dei progetti di ricerca (mobilità, inviti ad esperti, elaborazione dei dossier). Occorre altresì garantire i gruppi di ricerca che conquistano il coordinamento di importanti progetti di ricerca che l'Ateneo sarà in grado di assisterli nella gestione.

Tradizionalmente, i ricercatori italiani riescono ad ottenere meno del 70% dei contributi che il nostro Paese versa ai fondi europei. Affinché questo dato evolva occorrono preparazione e solidità dei gruppi di ricerca proponenti, informazione, e organizzazione, intesa come capacità di gestire reti internazionali e, con riguardo a certe linee di finanziamento, capacità di convergere con il sistema produttivo. Restare ai margini di questa competizione, nella contingenza di un perdurante sottofinanziamento della ricerca a livello nazionale, significa perdere in modo difficilmente rimediabile la capacità di collocare il nostro Ateneo ad un alto livello nel contesto europeo.

Introdurre UNITO stabilmente nei grandi programmi di ricerca europea e internazionale significa invece, in presenza di una amministrazione dedicata a tale risultato, far salire significativamente la quota di finanziamento europeo. La questione, peraltro, non riguarda soltanto la ricerca. I dati riportati dal Piano triennale 2012-2014 indicano quote di studenti in mobilità esterna del tutto inadeguate rispetto all'ambizione di essere un grande Ateneo europeo.

Internazionalizzare la didattica, far parte di reti transregionali, cooperare con gli enti territoriali impegnati nei progetti Smart e Smile sono opportunità che si pongono ora, e che devono essere colte e sviluppate rapidamente nel tempo del prossimo mandato.

Fra il 2000 ed il 2010, gli immatricolati con cittadinanza straniera sono cresciuti, nel nostro Ateneo, soltanto dall'1,5 al 5,8% (al Politecnico di Torino dallo 0,9 al 13%).

UNITO ha in sé le risorse per porsi quale punto di riferimento per studenti e ricercatori stranieri, in controtendenza rispetto al fenomeno che oggi si registra nel nostro Paese con la diaspora di ricercatori giovani e capaci. A questo scopo dovremo confrontarci con una severa competizione internazionale, per attrarre ricercatori, docenti e studenti internazionali di adeguato livello. Per far ciò è necessario rendere stabile l'esperimento avviato con la Common Strategic Task Force (CSTF), potenziare la divisione per le relazioni internazionali e integrarne i compiti di sostegno con ogni Dipartimento dell'Ateneo, espandere i corsi, masters e *summer schools* in lingua inglese, promuovere corsi congiunti con doppio titolo, ampliare i programmi di mobilità internazionale per studenti, docenti e personale amministrativo e tecnico, rafforzare le strutture di ospitalità per ricercatori e docenti stranieri impegnati in ricerche o insegnamenti in Ateneo.

Tale linee di indirizzo sono specificate oltre in questo documento (B. 4.), in una serie di progetti operativi. Già qui desidero segnalare l'opportunità di avere, in breve tempo, un'unica struttura di riferimento per promuovere una politica di formazione linguistica allineata agli standards europei, che operi, con risorse adeguate, sia al servizio dell'Ateneo che del territorio. Si tratta, così come per altri Centri già presenti in UNITO, di estendere anche a livello di Ateneo competenze e servizi già presenti, e collaudati con successo nell'ambito di alcuni Dipartimenti.

Il tema del rapporto del nostro Ateneo con la Città, che si dichiara "Torino Internazionale" deve porre al suo centro, con una sistematicità e un'urgenza del tutto inedite, il futuro stesso del nostro territorio, e cioè il suo sviluppo economico e culturale. Credo che il riordino della fitta trama dei molti aspetti interessati dal rapporto Università-Città potrebbe concentrarsi sopra un elemento unico: la presenza di tanti giovani (ricercatori e studenti) in un territorio che, di per sé, inclina verso la senescenza.

UNITO deve presentarsi come modello di organizzazione, nella quale innovazione tecnologica e creatività culturale si rinforzano a vicenda, come principale risorsa per lo sviluppo economico della Città e per la sua stabile proiezione in campo internazionale. Un progetto di questa natura ha precedenti di successo in Europa ed è realizzabile, se affermato da tutti gli organi di governo dell'Ateneo in modo esplicito e convinto verso i maggiori attori politici del territorio. □

## IN SINTESI

Ritenendo che **l'internazionalità** sia una delle priorità strategiche dell'Ateneo, intendo:

- ▶ mettere la vocazione internazionale di UNITO al centro di tutte le scelte strategiche per raggiungere l'obiettivo di porre UNITO tra i migliori Atenei;
- ▶ potenziare tutte le possibili aperture internazionali dei percorsi didattici, pre e post-laurea;
- ▶ espandere e rendere stabili i servizi della Common strategic task force per rendere UNITO più competitiva nell'acquisizione di grandi progetti internazionali;
- ▶ porre UNITO quale modello di organizzazione, nella quale innovazione tecnologica e creatività culturale si rinforzano a vicenda, come principale risorsa per lo sviluppo economico del territorio e per la sua stabile proiezione in campo internazionale.

## 5. Le risorse economiche

Presentare un programma significa anche proporre criteri di allocazione delle risorse economiche ed individuare nuove possibilità di finanziamento. Queste, in concreto, le linee d'indirizzo che propongo con riguardo alle politiche di bilancio:

- a) l'impegno a rafforzare la trasparenza e la condivisione delle decisioni in materia di spesa, al fine di sostenere la ricerca di base, di garantire la qualità della didattica e la tutela del diritto allo studio, di rinnovare le strutture di studio e di lavoro, di favorire la formazione continua e sostanziale del personale amministrativo e tecnico;
- b) lo stimolo a internalizzare i costi, favorendo la contrazione degli affidamenti esterni di consulenza, l'attuazione di azioni di cooperazione interna all'Ateneo e di qualificazione ed aggiornamento del personale, attivando tutte le competenze presenti in UNITO per realizzare risparmi di gestione e promuovere l'incentivazione del personale;
- c) l'impegno a promuovere tutte le azioni utili in materia di valutazione, di controllo della performance, di analisi della qualità dei servizi, e dei luoghi di ricerca, lavoro e studio, affinché il nostro Ateneo sia in grado di accedere al massimo dei valori alle quote di premialità previste dalla nuova normativa;
- d) l'esercizio di tutte le prerogative che lo Statuto riconosce al Rettore per espandere l'azione di attiva partecipazione e confronto dell'Ateneo con gli organismi che elaborano le politiche di finanziamento dell'Università (CRUI e MIUR, in primo luogo) e di *fund raising* (azione che dovrà indirizzarsi in tutte le direzioni: ministeri con competenze attinenti alla ricerca, enti locali, fondazioni bancarie, associazioni imprenditoriali, e certo non solo nell'ambito del territorio regionale);
- e) l'attivazione di tutte le competenze presenti in Ateneo al fine del sostegno ai Dipartimenti nella partecipazione a bandi europei e ad altre opportunità di finanziamento della ricerca (FIRB, PRIN, piattaforme, *clusters*).

Tali linee di indirizzo rientrano fra le funzioni del Rettore. Esse presuppongono non solo il reperimento di risorse destinate a nuove voci di spesa, ma anche l'esercizio da parte di tutti gli organi di governo dell'Ateneo dei compiti di razionalizzazione. In altri termini, non si tratta solamente di allocare, entro i limitati margini di leva che il nostro bilancio consente, risorse finanziarie, ma anche di stimolare i soggetti dell'Ateneo con capacità di spesa ad attuare tutte le economie utili, avendo quale obiettivo primario il rafforzamento della ricerca e della didattica.

L'ambito delle risorse economiche è centrale ad ogni programma di governo. È evidente che le restrizioni subite negli ultimi anni da tutto il sistema universitario, e quelle che ci attendono nei prossimi, non consentono di utilizzare un'ampia leva: non molto può essere innovato in un contesto di bilancio che è segnato dalle spese definite come obbligatorie, e dalle uscite finanziate da entrate vincolate.

Si tratta, allora, di attivare metodi efficaci per attirare risorse in ingresso, come ora sintetizzato ai punti c), d), e). Ma il punto strategico con riferimento alle risorse economiche è, oltre che organizzativo, politico.

L'insistenza sulla ripresa di identità nel confronto con tutti gli attori istituzionali, con il sistema della produzione di beni e servizi, la riappropriazione di campi d'azione a lungo trascurati e lasciati al settore privato (in tema di formazione permanente ed aggiornamento tecnico e scientifico, ad esempio), l'intensificarsi della presenza attenta ed indipendente dell'Ateneo, attraverso i suoi rappresentanti di vertice, nel dialogo con gli enti territoriali (Regione, Comuni), con le fondazioni bancarie, deve avere come obiettivo l'attivazione di nuove risorse in ingresso.

Inoltre, con l'assegnazione ai nuovi Dipartimenti delle competenze già poste in capo alle Facoltà, ci troveremo a gestire un sistema semplificato rispetto al passato, nel quale la spesa per ricerca e per la didattica farà essenzialmente capo alla responsabilità dei Dipartimenti. Ciò dovrà favorire una più diffusa conoscenza e partecipazione alle politiche di bilancio proposte dall'amministrazione e varate dal Consiglio di amministrazione, ai fini della preparazione dei programmi di bilancio e dell'eventuale allocazione di risorse aggiuntive o non spese.

Analogo metodo, fondato su conoscenza e condivisione, dovrà essere adottato con riguardo a tempi e modi degli investimenti in materia edilizia: l'attuazione di un "programma edilizio credibile", che non trascuri nessuna opportunità per affermare con vigore verso i soggetti di governo nazionale e locali la necessità di un chiaro indirizzo per l'adeguamento delle strutture della ricerca e della didattica. Interventi urgenti di adeguamento delle strutture non possono rimanere ostaggio di progetti di grande portata non ancora definiti nel finanziamento e nei tempi. Parimenti, interventi volti a garantire la sicurezza dei luoghi di lavoro e ricerca, di studio, di assistenza, dovranno essere posti fra le priorità di qualsiasi spesa riguardante le strutture edilizie. □

Ripresa dell'identità, trasparenza dell'informazione, partecipazione alle scelte strategiche: tutti questi temi di buon governo dell'Ateneo si devono fondare su una comunicazione (interna ed esterna) avanzata. Esistono, sia nell'Amministrazione, sia nei Dipartimenti, risorse e capacità per trasformare una comunicazione che, a oggi, è solo una parte di quella necessaria ed è, essenzialmente, unidirezionale, in diffusione circolare e partecipata.

Si tratta, anche, di rinnovare un'immagine dell'Ateneo come luogo di comunicazione efficace nei rapporti con gli studenti, le istituzioni del territorio, i partners accademici nel mondo; ma si tratta, primariamente, di verificare la nostra capacità di mettere a disposizione di tutti coloro che operano in UNITO le migliori competenze in materia di comunicazione condivisa, finalizzate alla conoscenza dei

## IN SINTESI

Ritengo che le politiche di **bilancio** dovranno:

- ▶ internalizzare i costi e rafforzare la trasparenza e la condivisione delle decisioni in materia di spesa;
- ▶ attivare tutte le competenze presenti in Ateneo al fine del sostegno ai Dipartimenti nella partecipazione a bandi europei e ad altre opportunità di finanziamento della ricerca e di ottenimento di quote premiali;
- ▶ sostenere il contributo di UNITO allo sviluppo economico e culturale del territorio;
- ▶ essere ispirate da un'attiva partecipazione e confronto dell'Ateneo con gli organismi che elaborano le politiche di finanziamento della ricerca a livello europeo, nazionale e locale.

## 6. La comunicazione



meccanismi e dei motivi di decisione, e alla semplificazione burocratica ed amministrativa.

A livello di linee di indirizzo, questo significa sviluppare, e differenziare:

- una comunicazione su risultati della ricerca e qualità della didattica, e sugli effetti dell'azione di UNITO verso il territorio in termini di cultura diffusa;
- una comunicazione istituzionale non solo di portata locale;
- una comunicazione organizzativa.

Tali diversi aspetti devono riflettere il disegno di semplificazione amministrativa e di equilibrio fra gli organi centrali di Ateneo che indicano le strategie e l'insieme dei Dipartimenti che realizzano in autonomia i loro progetti. Deve inoltre essere potenziata la possibilità per singoli docenti, dirigenti amministrativi, responsabili di corsi di studio, scuole, Dipartimenti, di disporre tempestivamente di statistiche aggregate e aggiornate utili a orientare il loro operato. Devono inoltre essere formulate rappresentazioni dei dati economici e di bilancio che consentano a chi decide e programma gli stanziamenti una rapida informazione sulle reali possibilità di spesa.

Tuttavia, la motivazione profonda ed il successo delle attività di comunicazione e di *fund raising* dipendono dall'aver obiettivi, contenuti e presenza 'strategica' nella città, nel territorio e verso gli interlocutori anche stranieri.

Una radicale trasformazione nella nostra cultura della comunicazione è funzionale ai temi che legano questo programma: ripresa dell'identità, condivisione delle strategie, internazionalità, trasferimento efficace di conoscenza. La somma delle iniziative di innovazione di singoli docenti e gruppi, pur già oggi numerose, non bastano a creare una percezione diffusa delle capacità del nostro Ateneo e delle nostre competenze aggregate, che intersecano trasversalmente molti Dipartimenti, sulle grandi tematiche della ricerca europea. La realizzazione di queste attività richiede uno spostamento di attenzione sulla comunicazione istituzionale che non può più limitarsi né all'informazione autocelebrativa, né all'attuale, non di rado deprimente, rappresentazione dell'Ateneo sulla cronaca cittadina di un paio di giornali, e alla formale cerimonia annuale di inaugurazione dell'anno accademico.

Così come in altri settori del sapere, UNITO ha in sé (entro alcuni Dipartimenti e Corsi di studio, così come in alcune Divisioni amministrative) tutte le competenze scientifiche e tecniche per porsi quale modello organizzativo e di comunicazione a livello nazionale: penso ad una comunità che opera (in presenza e in rete) sia come struttura connettiva, consapevole e finalizzata, sia come struttura adattiva, capace di generare dati e conoscenza e di far evolvere i propri comportamenti. Un paradigma, quello della "smart community", da adottare non solo per la comunicazione istituzionale e la gestione amministrativa, ma anche per la ricerca e la didattica.

Uno degli ambienti più aperti all'innovazione, di cui deve

## IN SINTESI

Per quanto riguarda la **comunicazione**, ritengo necessario:

- ▶ potenziare l'interazione tra UNITO ed il territorio, inteso non solo come locale, attraverso una comunicazione efficace dei risultati della ricerca e della qualità della offerta didattica;
- ▶ favorire una radicale trasformazione della nostra attuale modalità di comunicazione verso una struttura adattiva, capace di generare dati e conoscenza e di far evolvere i propri comportamenti;
- ▶ migliorare l'organizzazione della comunicazione interna, come parte essenziale della semplificazione organizzativa necessaria per rendere il sistema più efficiente.

essere motore e diffusore, è per definizione quello universitario. Purtroppo il nostro Ateneo è strettamente legato ad una impostazione molto tradizionale e gerarchica, cristallizzata in regolamenti e tendente a perpetuarsi in nuovi testi scritti dai responsabili organizzativi ed approvati da organi politici di UNITO che – in questo tipo di decisioni – non dedicano adeguata attenzione alla prospettiva cui si è fatto qui riferimento.

Fra le forme di collaborazione nei sistemi di produzione aperta e tra pari, sia il modello di *crowdsourcing* basato sulla micro-partecipazione di molti individui non collegati tra loro, sia il modello di comunità virtuale, fondato su di

un forte legame all'interno di un gruppo impegnato su un tema comune, appaiono particolarmente adatte al mondo universitario; la prima forma può molto facilmente anche coinvolgere gli studenti. Il sistema organizzativo, in altri termini, deve essere progettato per promuovere i contributi e la partecipazione.

Quanto può oggi apparire ad alcuni lontano dalla nostra realtà organizzativa è già attuato in non pochi Atenei in Europa ed è parte del programma Horizon 2020 (si veda il documento: *Connecting Universities to Regional Growth*) che accompagnerà con i suoi bandi per la ricerca e l'innovazione l'intero periodo del prossimo mandato rettorale. □

## B. PROGRAMMI D'AZIONE

Le pagine che seguono indicano alcuni programmi di azione che individuo quali portanti per il mandato rettorale dei prossimi sei anni. Essi derivano dalle linee di indirizzo, e a quelle danno concretezza.

Così come le linee di indirizzo, anche i programmi di azione che qui propongo sono l'esito di una serie di confronti con diverse componenti dell'Ateneo, sia nell'ambito delle amministrazioni dipartimentali e centrale, sia dei docenti e dei tecnici, dei giovani avviati alla ricerca e degli studenti.

Unitamente alle linee di indirizzo, questi progetti rappresentano quanto, a mio avviso, può essere fatto nell'arco del mandato, sia attraverso l'affidamento di specifiche deleghe o di funzioni a vice Rettori, come previsto dallo Statuto di UNITO, sia proponendo agli organi di governo la loro messa in atto entro i programmi pluriennali di funzionamento dell'Ateneo.

Il nostro Statuto individua quali **funzioni del Rettore** iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche, oltre a compiti di impulso, attuazione e vigilanza, affiancandogli un Pro-Rettore e fino a otto vice Rettori, da individuare fra i professori e ricercatori dell'Ateneo. Ritengo utile che all'interno di questa squadra siano individuate **deleghe** specifiche, almeno in materia di: • ricerca; • collegamento fra la ricerca e la didattica in UNITO ed il mondo produttivo; • gestione dei progetti di sviluppo dell'area medico-sanitaria, • internazionalità; • attuazione dei progetti di edilizia e di ripristino; • comunicazione.

Credo inoltre sia opportuno, anche al fine di segnalare la centralità fra la questione del lavoro in UNITO ed i temi che caratterizzano questo programma, che il Rettore mantenga in capo a sé, almeno per i primi anni del mandato, la **competenza sulle relazioni sindacali**.

### 1. Nella gestione

Più in generale, ritengo che l'importante funzione dei vice Rettori debba svolgersi anche nel favorire ed amplificare la comunicazione sia fra Rettore e Pro Rettore e tutto il sistema degli organi di Ateneo, sia fra l'amministrazione centrale ed i Dipartimenti. A tal fine credo sia utile istituire una **prassi semestrale di consultazione aperta** sull'attuazione dei programmi, organizzata tenendo conto dei mandati dei singoli vice Rettori.

Sostanziale in tal senso è pertanto l'analisi periodica e la valutazione dell'efficacia di erogazione dei servizi di sostegno alla ricerca ed alla didattica da effettuare in modo condiviso da Consiglio di amministrazione, Direttore generale, Senato, Direttori dei Dipartimenti, dirigenti, e con il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali, del Consiglio degli Studenti e del Comitato Unico di Garanzia.

La **valorizzazione delle risorse umane**, tema centrale nei documenti dell'Ateneo degli anni più recenti (Piano triennale 2012-2014, Piano 2007-2012), si trasforma da promessa in realtà, a mio avviso, intervenendo su alcuni meccanismi, quali: • il trasferimento di conoscenza organizzativa e delle migliori pratiche di gestione in tutte le direzioni, favorendo la diffusione orizzontale, anche tramite gruppi mirati su obiettivi precisi, e proponendo progetti di mobilità temporanea del personale amministrativo e tecnico, trasversale fra Dipartimenti, e verticale fra amministrazione centrale e Dipartimenti; • la formazione continua, essenziale date le esigenze di innovazione: in essa, indirizzata su proposte condivise, deve essere coinvolto, possibilmente in piccoli gruppi, il personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e addetto ai diversi servizi; • la prospettazione di possibilità di incentivazione e di riconoscimento della professionalità applicata su specifici progetti di sede centrale e dipartimentali, per il personale amministrativo, così come per i tecnici della ricerca.

Il nostro Ateneo ha al suo interno gran parte delle competenze e delle risorse utili non solo ad assistere l'amministrazione nella gestione complessa del sistema, ma anche a favorire l'innovazione e la circolazione della conoscenza adeguata ai più elevati standard: queste **competenze** possono, assai più di quanto fatto sino ad ora, essere **poste al servizio dell'intera comunità di UNITO**. Incentivi volti a stimolare la condivisione di tali competenze avranno l'immediato risultato di contenere la spesa determinata dalla ricerca al di fuori dell'Ateneo di tali capacità: pensiamo alle questioni della gestione, applicate al miglioramento della funzionalità delle diverse divisioni amministrative, a quelle della comunicazione e dell'ICT, alla logistica ed ai servizi tecnici, alla conoscenza in materia di programmazione economica e finanziaria, di servizi giuridici e di compliance normativa, di informatizzazione e di scienza dell'organizzazione, o di scienza della comunicazione, di gestione del rischio e di sicurezza sul luogo di lavoro, così come di analisi della qualità dell'assistenza erogata, solo per citare alcuni casi.

## 2. Nella ricerca

UNITO deve tornare ad incrementare il finanziamento della ricerca e favorire le aggregazioni. Il programma d'azione adatto a favorire le interazioni multidisciplinari tra ampie comunità di ricercatori deve **integrare il piano edilizio con il piano attrezzature** in modo da individuare un percorso che porti progressivamente a:

- ridurre l'attuale dispersione delle sedi sul territorio, con conseguenti miglioramenti nell'utilizzazione delle sedi ed economie sui costi di grandi apparecchiature e tecnologie sofisticate;
- favorire l'interazione scientifica e intellettuale fra i ricercatori, concentrando masse critiche in poche sedi definite;
- favorire l'integrazione fra didattica e ricerca e migliorare le attività di formazione di giovani ricercatori.

La concentrazione delle strutture di ricerca in un numero limitato di luoghi fisici, che potranno contenere diversi dipartimenti, o loro sezioni, o centri interdipartimentali, permetterà un sistema di federazioni/convenzioni tra strutture tale da favorire multidisciplinarietà ed economie di scala. Questo processo deve essere facilitato promuovendo l'integrazione fra le strutture e, al tempo stesso, deve essere garantita una flessibilità organizzativa tale da permettere la costituzione di gruppi o strutture di ricerca adatti alla realizzazione di specifici progetti.

Si tratta ovviamente di un piano di medio periodo che deve essere attuato attraverso una serie di passaggi progressivi:

- la ricognizione delle strutture di ricerca esistenti nell'Ateneo alla luce del nuovo riassetto dipartimentale;
- l'identificazione di un numero limitato di sedi (esistenti, in fase di realizzazione o da costruire) nei quali concentrare Dipartimenti e strutture interdipartimentali;
- la graduale realizzazione delle sedi e del progetto di riorganizzazione delle strutture di ricerca: ogni progetto edilizio che interessi i Dipartimenti dovrà tenere in conto il criterio di allocazione efficiente di attrezzature per la ricerca;
- la costruzione di un progetto organizzativo che favorisca i processi di aggregazione.

Il sostegno alla ricerca, oltre che attraverso il **piano di investimenti per le grandi apparecchiature e per le biblioteche ed i laboratori**, deve avvenire in forma diretta, attraverso il **sostegno alla ricerca locale** ed il finanziamento o cofinanziamento di **assegni di ricerca e borse di dottorato**, ed in forma indiretta tramite la creazione e attivazione di strutture/servizi che facilitino l'acquisizione di risorse esterne da parte dell'Ateneo stesso o dei singoli ricercatori o gruppi.

Il finanziamento diretto, data l'attuale esiguità dei fondi disponibili in Ateneo, dovrebbe essere principalmente finalizzato a **sostenere ricerca di base di qualità**. In questo senso, il finanziamento di Ateneo dovrebbe svolgere un ruolo di "talent scouting" permettendo la nascita e lo sviluppo di linee di ricerca di nicchia, focalizzate su tematiche innovative, che potrebbero diventare di avanguardia in futuro.

I meccanismi attuali tendono a concentrare i finanziamenti su alcune strutture eccellenti, escludendo quasi completamente tutto il resto dell'Ateneo. Il grave rischio di questa tendenza è di determinare una graduale desertificazione della ricerca che finirebbe per mettere in difficoltà anche le strutture più ricche. Posto che il sostegno deve essere dato solo a progetti di qualità, il finanziamento diretto dell'Ateneo deve contrastare quella tendenza, creando un "humus" fertile all'interno del quale possano crescere e prosperare nuovi progetti di rilievo.

Il sostegno indiretto richiede una **strategia complessiva che porti "più vicino" ai Dipartimenti l'erogazione di servizi di supporto alla ricerca**. In questo campo, la creazione del CSTF è stata un'innovazione importante ed estremamente promettente. L'ufficio va ora potenziato, con personale appositamente formato, e le sue funzioni devono essere integrate con le altre funzioni della "Area Ricerca", con riguardo non solo a progetti europei, ma ad attività di *fund raising* ad ampio raggio. Analogamente a quanto da tempo sperimentato in molti Atenei europei, il servizio diventa davvero vantaggioso quando fornisce al ricercatore un supporto efficace in tutte le fasi del *fund raising*: dall'attività di *lobbying* presso l'ente finanziatore, all'identificazione del finanziamento potenziale (bando), sino alla preparazione del progetto, alla negoziazione e gestione del finanziamento. L'attuazione del servizio richiede un investimento, soprattutto in personale e in formazione ma, a regime, i costi potrebbero essere sostenuti da una quota sui progetti finanziati.

Potrebbe anche essere costituito un gruppo di "*spin-off* di progettazione" che si finanzi solo tramite una quota del progetto in caso di successo ed assuma, su bandi di ampia portata, l'iniziativa, proponendo utili partnership con gruppi di ricerca esterni ad UNITO.

Per quanto riguarda la dimensione locale, ritengo sia da recuperare un ruolo più attivo nel fare **proposte che integrino ricerca e formazione con le necessità dello sviluppo economico del territorio**; penso alla necessità di lavorare a Progetti di Ateneo che aggregino una massa critica di esperienze interdisciplinari per affrontare problematiche di grande impatto, utili a far diventare il Piemonte un'area di riferimento internazionale per determinati settori scientifico/industriali di frontiera, ma anche all'opportunità di stimolare, d'intesa con il sistema delle Camere di commercio e con le associazioni di categoria, gruppi di ricerca capaci ad essere di supporto alle PMI del territorio.

La formazione di nuove competenze, la stretta integrazione tra ricerca di base, ricerca applicata e trasferimento tecnologico, la presenza nelle reti lungo le quali si producono e si scambiano le innovazioni per lo sviluppo sostenibile: nessuna di queste azioni è estranea all'Università.

UNITO ha maturato negli ultimi 15 anni significative esperienze connesse con questo nuovo ruolo dell'Università

### 3. Nella didattica e nel job placement



in almeno tre direzioni. In campo didattico si sono sperimentati corsi di laurea in stretto rapporto con il mondo del lavoro attraverso le esperienze di Campus e delle lauree professionalizzanti. Sono stati realizzati corsi IFTS, masters progettati in collaborazione con enti pubblici e imprese, prime esperienze di alta formazione in apprendistato. Nel settore della ricerca sono aumentate le attività realizzate in collaborazione con imprese e altre istituzioni pubbliche e private; sono stati creati incubatori per trasformare in idee imprenditoriali i risultati della ricerca; numerosi ricercatori hanno collaborato con i parchi tecnologici e i poli di innovazione. La creazione dei punti di *job placement* ha consentito di offrire nuove opportunità agli studenti e alle imprese per avviare esperienze di tirocinio, attività di orientamento al lavoro, servizi di incontro tra domanda e offerta allo scopo di vagliare la qualità dell'offerta di impiego.

Tutte queste attività, che hanno impegnato centinaia di docenti, di personale amministrativo e tecnico, non hanno ancora raggiunto la maturazione e il livello di integrazione necessario per far svolgere all'Ateneo il ruolo che gli compete nei processi di sviluppo locale. La crisi economica richiede che si moltiplichino gli sforzi in questa direzione, e soprattutto che si operi in una logica di sistema per **dotare dei servizi e delle risorse necessarie i Dipartimenti**, ai quali è demandato il ruolo di gestire e integrare didattica e ricerca.

I servizi che devono essere irrobustiti e messi in rete perché possano agire in sintonia tra di loro sono:

- i servizi per la ricerca applicata, il trasferimento tecnologico e la creazione di impresa;
- i servizi per il miglioramento continuo della qualità della didattica in relazione con la domanda di competenze che proviene dal mercato del lavoro;
- i servizi di orientamento, tutorato e *placement*.

Per tutti questi servizi è necessario che si individuino con chiarezza i livelli a cui devono essere erogati, le funzioni da assolvere e gli standard di qualità che devono essere raggiunti.

Lo Statuto di UNITO menziona le funzioni che l'Università si impegna ad assolvere in questo ambito, ma non dà indicazioni circa la loro concreta realizzazione. Tra i documenti approvati, l'unico che entra nel merito di una parte di queste nuove funzioni è il regolamento sul tutorato, che dà indicazioni anche per l'orientamento e il *job placement*, confermando la scelta fatta già in anni passati di istituire servizi decentrati capaci di presidiare con competenza mercati del lavoro settoriali e di interagire con i rispettivi corsi di laurea per rendere sempre più stretto il rapporto tra formazione, ricerca, sbocchi professionali.

Ad evitare che i giovani arrivino alla laurea senza essersi posti prima il problema del lavoro, senza aver ragionato sulle proprie motivazioni e sulle proprie capacità e senza aver esplorato il mercato del lavoro, sarà mantenuto **uno stretto collegamento tra orientamento, tutorato e *placement***. I servizi di *Job Placement* dovranno essere sempre di più

punto di riferimento per gli studenti fin dal primo giorno in cui entrano all'Università e accompagnarli fino al momento dell'uscita, evitando di porsi come semplici intermediari tra l'Università e il mondo del lavoro e passivi recettori della domanda di lavoro così come essa si esprime. Se il compito dell'Università è quello di nutrire economia e società di competenze scientifiche sempre più sofisticate, di preparare lavoratori della conoscenza dotati di spirito critico, di autonomia, di senso di responsabilità verso gli altri, è anche suo compito fare in modo che ai laureati arrivi una domanda di lavoro di qualità e che vengano rispettati i diritti del lavoro.

Particolare cura deve essere posta nel **rafforzare il rapporto tra ricerca applicata e avviamento al lavoro ai tre livelli di uscita dall'università** (laurea triennale, laurea magistrale, dottorato) perché è da questo rapporto e dalle relazioni che i Dipartimenti intessono con il mondo del lavoro che possono nascere nuove opportunità.

Accanto al tema di un **orientamento attivo** nei confronti degli studenti di scuola superiore, e di **orientamento e sostegno in uscita** dagli studi universitari, si pone quale centrale la questione della qualità della didattica.

L'utilità per il singolo docente, e per il sistema nel suo complesso, della valutazione dei corsi da parte degli studenti, ormai riconosciuta anche nell'esperienza del nostro Paese, patisce effetti distorsivi causati dalla modalità di partecipazione alla valutazione, e anche dalla sovrapposizione di considerazioni sulla qualità dell'insegnamento e sullo stato dei luoghi nei quali lo studente trascorre la giornata.

Una maggior effettività nella valutazione e nel suo utilizzo da parte dell'Ateneo può essere ottenuta affiancando ai progetti di innovazione didattica avviati nell'esperienza isolate di alcuni Corsi di studio, un **“progetto qualità” per la didattica**, da articolare:

- stilando una mappa della criticità relative agli spazi (aule di insegnamento, laboratori, aule studio, biblioteche), con particolare riguardo alle situazioni di ostacolo per gli studenti disabili, al fine di predisporre un programma di intervento sulle emergenze ancora presenti;
- rendendo più incisiva l'esperienza del tutoraggio e monitorando i flussi sugli abbandoni nei primi due anni di corso, che ad oggi restano un dato problematico;
- includendo nel progetto le esperienze più avanzate in determinati Corsi di studio in materia di e-learning, al fine di una condivisione delle tecniche e pratiche dell'insegnamento a distanza;
- valorizzando il personale tecnico che supporta la didattica, anche tramite il riconoscimento delle funzioni in didattica attiva e la valutazione di tale attività per la progressione di carriera.

Quanto detto nelle pagine che precedono a proposito del valore della convergenza multidisciplinare su questioni complesse della ricerca vale anche per la didattica.

In tal senso è da confermare e rafforzare, nella sua integrazione con le attività di didattica e ricerca svolte dai Di-

partimenti e dalle Scuole e sul piano della comunicazione esterna, la Scuola di Studi Superiori di UNITO, esperimento raro, sia nella storia del nostro Ateneo, sia nel panorama nazionale, di insegnamento capace di integrare competenze trasversali.

Parimenti è da sostenere, e da estendere a nuovi Dipartimenti, oltre a quelli già interessati, la partecipazione di UNITO alla School of Development dell'International Training Centre dell'ILO di Torino anche questo raro se non unico esempio, in Italia, di forte interazione nella formazione post-laurea internazionale fra un soggetto accademico, UNITO, ed organizzazioni internazionali del sistema delle Nazioni Unite.

I modi dell'internazionalità devono superare un approccio ancora diffuso nel nostro Ateneo, che passa in modo primario attraverso i contatti con docenti di Università straniere e la successiva produzione di accordi/convenzioni di ricerca o didattica. Tale prassi, che è stata sicuramente utile, va integrata da un'azione di sistema, a livello di Ateneo, che si dovrà esprimere in diverse tipologie:

- nuovo organigramma della “Divisione internazionale”, che ne intensifichi il raccordo con il CSTF, con le Scuole ed i Dipartimenti;
- facilitazione per aggregazioni spontanee attorno ad “area studies” mirate a promuovere l'internazionalità dell'Ateneo;
- incremento della presenza attiva di UNITO presso centri di ricerca e didattica esteri;
- impegno amministrativo specifico all'organizzazione più sistematica dell'utilizzazione dei brevetti (la misura dei quali non è, ad ora, adeguata alle dimensioni e alla capacità di ricerca dell'Ateneo), e all'aumento degli spin-off;
- flessibilità nel potenziamento delle strutture che si trovino a far fronte a esigenze gestionali straordinarie per effetto di nuovi contratti di ricerca;
- formazione specifica e adeguata per il personale amministrativo e tecnico dei Dipartimenti in relazione alle nuove funzioni connesse col rilancio della ricerca internazionale e in particolare delle esigenze dei Dipartimenti coinvolti nei progetti europei come membri ma non coordinatori;
- riconoscimento e sostegno delle esperienze di mobilità internazionale nella carriera dello studente, anche per favorire il raccordo tra laurea di I livello e laurea specialistica;
- ampliamento dei programmi di mobilità volontaria all'estero per il personale tecnico e amministrativo, ad ora pressoché inesistenti in UNITO, seppur incentivati da progetti dell'UE;
- incremento dell'offerta di corsi di laurea, di laurea magistrale e di dottorato in lingua straniera (segnatamente, ma non solo, in inglese) e, più in generale, individuazione delle migliori strategie di informazione, nelle più importanti lingue di comunicazione globale, dell'offerta di UNITO, con riguardo particolare alla formazione di II e III livello;

## 4. Nel porre UNITO quale Ateneo internazionale

- rafforzamento delle competenze interne ad UNITO per l'insegnamento dell'italiano quale lingua straniera, in coordinamento con una strategia di espansione delle opportunità di insegnamento accademico della lingua italiana all'estero;
- estensione a tutto l'Ateneo ed a utenti terzi dei servizi di apprendimento delle lingue già presenti a livello interdepartimentale;
- coinvolgimento delle associazioni studentesche in specifici programmi di integrazione locale di studenti stranieri;
- coordinamento con la Città di Torino e gli altri enti territoriali, con l'EDISU ed il CUS, al fine di disegnare, a tempi brevi, una nuova strategia di UNITO per l'accoglienza di studenti e ricercatori stranieri;
- coordinamento con il Ministero degli Esteri e gli uffici consolari competenti al rilascio di visti e permessi per facilitare la mobilità in ingresso di studenti e ricercatori stranieri.

Seppur centrata sull'Unione europea, la strategia di Ateneo per una ripresa dell'identità internazionale dovrà, ovviamente, tenere in conto delle nuove realtà di ricerca e di insegnamento affermatesi negli anni recenti. Un'azione di **forte potenziamento dei rapporti internazionali** è pertanto necessaria, integrando le linee espresse in materia di comunicazione verso l'esterno, verso l'area mediterranea ed i paesi BRIC (Brasile, Russia, India, Cina, e Sud-Est asiatico in generale); dovranno inoltre essere approfonditi i legami con il mondo anglosassone e consolidate le già ben radicate relazioni con l'America latina.

L'esito di tali azioni dovrà contribuire a far scalare al nostro Ateneo, in breve, posizioni verso l'alto nelle varie classifiche internazionali. Un apposito gruppo di lavoro sarà costituito per **monitorare i criteri** alla base dei vari *rating*, al fine di individuare le criticità e segnalare possibili soluzioni.

**Sinergie** importanti devono inoltre essere stabilite con il Comune di Torino (che annovera l'internazionalizzazione tra le sue 4 priorità), la Provincia, la Regione, gli enti internazionali del sistema ONU e della UE presenti in città, le associazioni/istituzioni/imprese del territorio che si relazionano con il resto del mondo.

UNITO, con le sue sedi dipartimentali ed il suo patrimonio storico, deve e può avere un ruolo riconosciuto di promozione internazionale e rigenerazione urbana, sede di fruizione di cultura per la Città.

Analogamente a quanto proposto nelle pagine che precedono, in tema di condivisione e trasparenza delle politiche di bilancio, il **programma edilizio**, che è supportato da linee di finanziamento autonome rispetto al bilancio generale di Ateneo, deve essere ispirato da un **metodo di condivisione**: i progetti di intervento in edilizia devono essere partecipati, e non semplicemente "ricevuti" dai Dipartimenti interessati.

La presenza di due progetti tanto di ampia portata quanto risalenti nel tempo, il completamento del campus di Gru-

## 5. Nelle politiche di bilancio economico

gliasco, e il riordino delle strutture per la ricerca, la didattica e l'assistenza sanitaria dell'area medica, richiede non soltanto **un'adeguata comunicazione su tempi, costi, modalità della realizzazione**, ma anche una **scelta partecipata** sulle politiche di bilancio relative alla gestione a breve-medio termine del periodo transitorio, ed una comprensione da parte di tutte le divisioni dell'Ateneo coinvolte delle complessità che ne derivano. Con riguardo alla Scuola di Medicina, se l'area del **San Luigi** pare adeguata, pur necessitando di interventi di ripristino, facilmente divisibili per lotti, l'area **ospedaliera che gravita intorno a Molinette, CTO, Sant'Anna e Regina Margherita**, così come quella dei laboratori di corso Massimo D'Azeglio, richiede un'attenzione duplice, relativa sia agli interventi per gli spazi della didattica e della ricerca della fase transitoria, sia al progetto di lungo periodo.

Con riguardo alla Scuola di Scienze della Natura e al Dipartimento di Scienza e tecnologia del Farmaco, il progetto di **trasferimento a Grugliasco** di svariati Dipartimenti, realizzabile, almeno per il primo lotto, qualora siano confermate le disponibilità finanziarie individuate negli anni passati, nell'arco temporale del prossimo mandato del Rettore, avrà effetti sull'erogazione della didattica, che dovrà essere **assistita da scelte di tipo organizzativo e logistico** (riguardanti, ad es. la mobilità dei docenti che manterranno docenze a Torino e svolgeranno la loro attività di ricerca nel campus di Grugliasco e viceversa, così come il sostegno logistico alla mobilità degli studenti).

Anche qui ritroviamo come centrale il tema dell'**identità dell'Ateneo**, nei confronti di tutti i soggetti pubblici e privati (MIUR, Regione, fondazioni bancarie, azienda dei trasporti) che a diverso titolo intervengono nella realizzazione e gestione dei **piani edilizi**.

Inoltre, il metodo della condivisione aperta e comunicazione delle scelte deve interessare il rapporto fra grandi interventi e adeguamento delle strutture esistenti. L'attuale **incertezza** e mancanza di prospettiva temporale che interessa il progetto "Città della salute", per il quale il nuovo rettore dovrà spendere tutta la sua forza ed il suo prestigio presso gli interlocutori politici nazionali e locali per ottenere un piano credibile di intervento, non deve procrastinare ulteriormente l'avvio di **interventi di ricupero**, urgenti e necessari, e ove possibile di **acquisizione di nuovi spazi**, sia per la didattica, sia per la ricerca, nei poli sanitari.

Analogo metodo è da attuare nei confronti di quei Dipartimenti che, in attesa della concretizzazione del progetto Grugliasco, si trovano ad operare in condizioni di disagio per quanto riguarda gli spazi della ricerca e quelli della didattica: condivisione fra organi dell'Ateneo e Dipartimenti interessati dal progetto e comunicazione delle opzioni possibili (realizzabilità, tempi, dimensioni del trasferimento, interventi urgenti connessi alla sicurezza) sono, a mio avviso, passaggi ineludibili nella programmazione di progetti edilizi di tale impatto.



Un principio dovrà ispirare tutte le politiche di Ateneo riguardanti la ricerca ed il reclutamento di personale, che si devono fondare, a mio avviso, sul **riconoscimento** delle insidie e dell'ingiustizia del ricorso al "volontariato" nelle posizioni di ricerca e di didattica; un riconoscimento che si dovrà articolare ora in **misure di sostegno** ai costi della ricerca svolta da giovani ricercatori, ora di intervento nel caso di titolarità di posizioni non finanziate o di situazioni contingenti (ad es. "assegni-ponte", già in uso presso alcuni Atenei italiani, per gli idonei in concorsi da ricercatore in attesa di chiamata).

Con riguardo alla comunicazione, fino ad ora UNITO ha privilegiato il proprio funzionamento interno; anche qui, peraltro, grandi passi vanno fatti verso la semplificazione e la **comunicazione agli studenti**. Iscrivere, pagare le tasse, fare un carico didattico, verificare la propria carriera, informarsi su un orario e un aula di lezione, registrare un esame devono diventare pratiche semplicissime, più di ora, accessibili dal proprio pc o cellulare. Ma a monte di questi progetti di buona comunicazione ci dev'essere una **semplificazione amministrativa robusta**, che contrasti il peso della organizzazione iperaccentrata ispirata alla legge 240/2010, e liberi risorse (tempo e personale) per le funzioni più importanti di servizio al pubblico degli studenti e dei docenti-ricercatori.

La **condivisione**, veicolata dagli strumenti della ICT, delle informazioni e della conoscenza è un fattore determinante per lo sviluppo di UNITO. Applicando i principi – ormai noti e collaudati anche in alcune esperienze italiane di amministrazione pubblica, e rafforzati dalla legge 134/2012, di conversione del "Decreto crescita" – di *smart community* ad UNITO, i processi saranno organizzati intervenendo su:

- **la comunicazione istituzionale e le relazioni verso l'esterno**,
  - con riguardo a rapporti di collaborazione con altre Università italiane ed internazionali sul piano della gestione innovativa dei processi amministrativi, della didattica e della ricerca, e
  - interagendo con le istituzioni e il mondo economico, promuovendo l'Università quale comunità in grado di sostenere lo sviluppo locale
- **la comunicazione istituzionale verso l'interno**,
  - sviluppando logiche web 2.0
  - riducendo ad una unica mail giornaliera l'affluvio di comunicazioni relative a bandi, eventi, rendendo disponibile la documentazione online con sistemi selettivi di abbonamento ai nuovi documenti pubblicati, eliminando gli allegati ai messaggi di posta elettronica
- **la ricerca**,
  - potenziando i processi di circolazione e selezione delle informazioni sulle opportunità di finanziamento, adottando modalità di gestione delle informazioni in linea

## 6. Nella comunicazione

con le logiche della gestione della comunicazione istituzionale verso l'interno

- favorendo, grazie al potenziamento delle relazioni internazionali, la visibilità delle competenze scientifiche di UNITO, anche aggregate sulla base di macro-temi di competenza interdipartimentale

– la **didattica**,

- favorendo l'innovazione nella didattica tramite risorse online

- creando le condizioni per un sempre maggiore coinvolgimento degli studenti

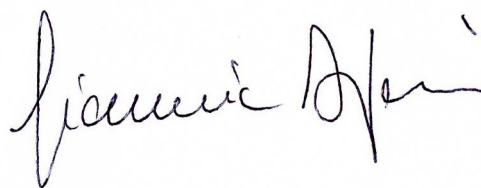
– infine sostenendo nei diversi ambiti progetti di **editoria digitale**.

Per realizzare questi progetti UNITO dispone già di notevoli competenze fra il personale amministrativo e tecnico che, però, allo stato attuale non appaiono adeguatamente indirizzate a porre in essere le modalità ora descritte.

Competenze apposite dovranno pertanto essere coinvolte, anche tramite processi di **aggiornamento professionale**, per sostenere queste attività.

Entro tali competenze devono poter rientrare anche alcune di quelle formate da alcuni corsi di laurea specialistica o di dottorato, così favorendo quella integrazione

di competenze alla quale ho fatto in più occasioni riferimento. Il *fund raising*, così come la comunicazione della ricerca a vari pubblici interessati, o l'attivazione di cooperazioni internazionali nella didattica, possono essere una delle competenze di ogni docente e ricercatore, solo in quanto non si tratti di una supplenza a carenze organizzative, tale da soverchiare la produttività didattica e scientifica: l'amministrazione deve essere allora posta in grado di partecipare e cooperare a tali attività, così come avviene ovunque negli Atenei che riteniamo essere di nostro riferimento.



**Gianmaria Ajani**

Torino, 20 febbraio 2013