

Vincenzo Ferrone

Università degli Studi di Torino

Programma rettorale di Vincenzo Ferrone

Un nuovo Ateneo per l'età della globalizzazione

È arduo per un umanista, e nello specifico per uno storico, abituato nella sua ricerca quotidiana a misurarsi con il tempo dei secoli, mettere da parte lo sguardo lungo che muove dal passato per pensare il futuro del nostro Ateneo. Più che negli anni precedenti queste elezioni segneranno profondamente la vita futura della nostra Università, di tutti noi e della città di Torino. ☐se si collocano infatti in un contesto di pesante crisi economica, sociale e culturale, ma anche di grandi mutamenti di cui è necessario avere piena coscienza per tentare di governare con qualche speranza di successo i processi in corso. Il disagio, il disorientamento, la sensazione di una frammentazione in atto, di una crisi identitaria, etica e allo stesso tempo strutturale, particolarmente acuta nella nostra comunità scientifica rispetto a quanto avviene altrove, non solo in Italia, viene certamente da lontano; ma il suo acuirsi in questi ultimi anni ci impone di riflettere – prima ancora che nella direzione di specifiche soluzioni tecnocratiche o normative – in termini di politiche culturali e di precise opzioni di governo da adottare. Da qui la scelta, nella formulazione del mio programma, di accompagnare il tradizionale elenco delle cose da fare, settore per settore – lo si trova collocato nella seconda parte –, con una riflessione preliminare di carattere generale, che spero capace di dar conto delle possibili vie maestre di quello che si preannuncia come un difficile **rettorato costituente**.

Dal passato al futuro: i caratteri originali e le metamorfosi di una comunità scientifica

L'ateneo torinese ha una storia diversa da quella delle maggiori università della penisola. ☐so affonda le sue radici nella modernità. Non tragga in inganno la sua data di nascita ufficiale, 1404, che lo colloca accanto alle più antiche università italiane ed europee. La sua costruzione e la sua anima sono infatti tutte settecentesche, legate all'esperienza dello Stato moderno e assoluto creato dai Savoia e in particolare da Vittorio Amedeo II: per questo, il nostro ateneo risente nelle fondamenta della ridefinizione illuministica e cosmopolita dei saperi come fatto unitario, sostanziato del comune metodo di ricerca elaborato dalla Rivoluzione scientifica e poi dalla cultura dell'Illuminismo, all'insegna del programma di una scienza per l'uomo, cioè finalizzata all'emancipazione dell'uomo e al rispetto dei suoi diritti. Ma soprattutto da quelle lontane origini settecentesche promana il fatto che la dimensione pubblica, il senso dello Stato e della comunità da parte dei professori, e più in generale dei protagonisti della cosiddetta "Repubblica delle lettere e delle scienze" in Piemonte ha da sempre fatto premio su quelle privata, sugli interessi e gli egoismi individuali, segnandone per secoli i caratteri originali. Rispetto al modello privatistico lombardo che già nel Settecento attribuiva un ruolo strategico alla rete di società scientifiche e letterarie private nel campo della innovazione e dell'alta formazione scientifica, Torino scelse una strada differente, che collocava ai vertici la "Reale Accademia delle scienze" con il compito di coordinare il sistema delle accademie minori e la stessa Università da cui traeva i soci.

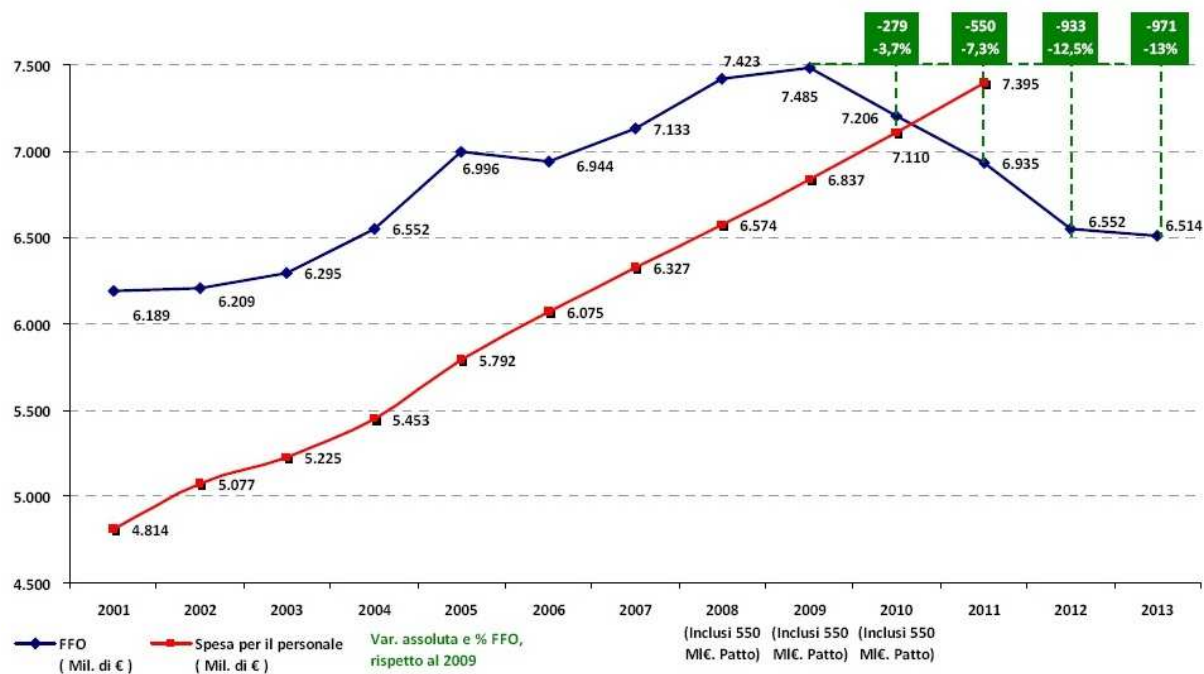
Seppure tra mille tensioni e metamorfosi nel rapporto secolare tra Accademie, come luoghi della ricerca, e Università, quel modello di matrice illuministica che metteva insieme armonicamente saperi differenti e nuove discipline al servizio della comunità divenne il motore e il cuore pulsante del sistema politico, sociale ed economico piemontese e poi dell'Italia unita. Per lunghi tratti del secolo scorso l'Ateneo torinese è stato infatti ai vertici della cultura italiana. Le scienze umane e quelle naturali, la medicina con i suoi premi Nobel, hanno gareggiato nel proporre idee e protagonisti alla vita intellettuale internazionale favorendo la rivoluzione industriale nella penisola e l'evoluzione di quel laboratorio della modernità critica che è stata la Torino novecentesca. ☐tuttavia la sensazione oggi prevalente è quella di un lento declino e di una crisi dell'Ateneo; una sensazione che si fa percepire come inquietudine, sfiducia,

sposatezza. Quello straordinario e vincente modello umanistico che metteva unitariamente tutti i saperi al servizio dell'interesse collettivo traendone legittimità e funzione storica dirigente pare infatti avviato al tramonto. Ad essere revocata in dubbio – e il fenomeno attraversa ormai tutto l'Occidente – è la stessa funzione cruciale dell'istituzione Università intesa come potere della ragione critica indipendente rispetto al potere politico e al potere religioso. Quella millenaria separazione dialettica tra *sacerdotium, regnum* e *studium*, cuore pulsante di un processo costituzionale che ha generato la civiltà moderna, liberale e democratica, sembra scolorire di fronte alle logiche binarie dei poteri forti che emergono prepotentemente dalla società contemporanea. L'Università viene sempre più concepita riduttivamente da taluni come una Scuola professionale superiore, un'azienda fra le tante, subalterna al primato della *Lex mercatoria*, estranea ai meccanismi di formazione della cittadinanza e di emancipazione della persona, un'agenzia in cui i docenti, trasformati talvolta in consulenti del principe o del mercato, finiscono con il trascurare la loro funzione primaria di maestri e di educatori finendo ai margini della nuova società civile.

Come si può cercare di resistere o comunque di correggere gli aspetti più negativi di questo processo di frammentazione e di liquidazione di una comunità di pensiero e di una tradizione civica e intellettuale che pare essere irreversibile e rispetto alla quale occorre ripensare il futuro dell'Università di Torino?

Le ragioni di una crisi

L'acuirsi in questi ultimi anni della crisi dell'ateneo torinese ha certamente gravi ragioni finanziarie che vengono soprattutto dall'esterno, ma non solo. Il grafico sottostante è molto chiaro al riguardo. Esso indica che la dinamica del fondo di finanziamento ordinario (FFO) per il sistema universitario statale italiano ha seguito dal 2001 un andamento crescente fino al 2009. Dal 2010 in avanti la legge di stabilità 2011 ne prevede un calo che porterà lo stanziamento nazionale nel 2013 ad attestarsi su livelli vicini a quelli di 9 anni prima. A fronte di ciò l'evoluzione delle spese fisse per il personale mostra invece un andamento lineare crescente che già nel 2011, stando alle stime della Corte dei Conti, dovrebbe superare di 460 milioni di euro il FFO disponibile. Insomma il collasso del sistema pubblico universitario italiano, così com'è, se i nuovi governi non cambieranno radicalmente politica in tempi brevi, è solo questione di tempo.



Fonte: MIUR per FFO e Corte dei Conti per spese fisse di personale

In questo contesto più che allarmante, la situazione dell'Ateneo torinese presenta ulteriori e specifici punti di criticità che non vanno sottovalutati dal nuovo rettorato. Come se non bastasse l'iniquo sottofinanziamento strutturale rispetto agli altri atenei di analoga grandezza che da tempo sottrae risorse al suo Bilancio complessivo, negli ultimi anni il peso dell'Università di Torino sulla

cosiddetta **quota premiale** del FFO assegnata dal MIUR è infatti diminuito dal 2009 al 2010 di circa il 9% (-11.170.759 €). Com'è noto, il Ministero definisce questa quota sulla base di 5 parametri, *Didattica, Ricerca, Interventi per gli studenti, Internazionalizzazione, Personale*. Dal 2006 l'Ateneo ha l'obbligo di formulare e approvare un programma triennale di sviluppo proprio in funzione di questi parametri, sulla base dei quali viene poi giudicato e finanziato. A tal fine è stato creato un gruppo di lavoro permanente composto dagli Staff di supporto al Nucleo di Valutazione con la supervisione del Presidente della Commissione Programmazione e Sviluppo del Senato Accademico. Dai dati illustrati nel *Piano triennale di Ateneo 2012-2014*, e dalla *Relazione del Nucleo di Valutazione del 2011*, si evince che l'arretramento maggiore del peso di Torino nella quota premiale è sui risultati della Didattica (-15%) e sui risultati della Ricerca passati dal 3,98% del 2009 al 3,79% del 2012, nonostante la meritoria opera di reclutamento di giovani ricercatori.

Ma ciò che più inquieta per il futuro è l'analisi della composizione delle spese nel bilancio d'Ateneo dell'ultimo triennio. Bastano tre voci per capire le tendenze in atto e cosa stia succedendo. Sebbene sia stata avviata negli ultimi anni una rigorosa politica di bilancio, le spese correnti sono comunque salite da 1.432.287 € del 2009 a 2.515.116 € del 2011. Le spese per interventi edilizi, comprensivi di mutui e *project financing* sono cresciute da 5.532.060 a 11.554.570 (ed essendo indicizzate potrebbero ancora salire). Le risorse destinate dall'Ateneo per la ricerca scientifica sono invece, nel complesso, diminuite. Lo si evince dalla *Relazione del Nucleo di valutazione del 2011*, per la quale «si registra una contrazione preoccupante che si riflette anche nelle uscite per borse di dottorato e assegni di ricerca, e questo andamento negativo perdura dal 2009. Nel 2011 le spese per ricerca costituiscono il 6% del totale: rispetto al 2009, quando erano il 7,5%, si registra una riduzione di 17, 5 milioni di euro se si considerano le tre voci: investimenti per ricerca, dottorati e assegni». E si potrebbe continuare lungo questa via crucis analizzando, ad esempio, il calo delle spese d'acquisizione di beni durevoli da 52.440.487 € del 2009 a 45.505.610 € del 2011, o il pericoloso avvicinarsi (72,25% nell'anno 2012) a quella quota 80% (le spese del personale non possono superare l'80% delle entrate totali) che bloccherebbe tutte le nuove assunzioni.

Insomma, per usare un eufemismo, l'Ateneo non gode certo di ottima salute. Vi sono a tal riguardo anche precise responsabilità e scelte poco lungimiranti che, in taluni casi, vengono da lontano. Molte cose che si potevano fare sono state fatte in ritardo e non sempre al meglio, privilegiando quasi sempre la dimensione burocratica e normativa, un vero e proprio "delirio normativo" che sta diventando una vera ossessione e che, in ultima analisi, ha finito molte volte con l'esonerare dall'assunzione di decisioni politiche, lasciando sulla sfondo la sostanza e gli obiettivi da raggiungere nell'interesse collettivo. Troppi regolamenti farraginosi e contraddittori che complicano la vita di tutti, troppa burocrazia in ogni aspetto della vita dell'Ateneo che irrita e liquida ogni etica della responsabilità individuale e sottrae tempo prezioso alla ricerca e alla didattica. Una sclerotizzazione generale e strutturale, insomma, e non pare che l'espressione sia eccessiva. E tutto ciò mentre le preziose indicazioni annuali del Nucleo di Valutazione o il rispetto degli obiettivi dei Piani triennali di Ateneo, discussi e solennemente approvati in Senato, sono stati per lo più sottovalutati e disattesi, con il risultato di vedere arretrare la quota premiale di FFO: minando soprattutto l'efficacia complessiva e strategica del governo in un momento delicato che richiedeva decisioni di grande rilievo per riformare e ammodernare l'Ateneo, lasciando invece campo libero a logiche settoriali e interessi di gruppo.

Il problema cruciale delle risorse

Alla luce di queste ultime brevi considerazioni il futuro rettorato non potrà che agire all'insegna di una **forte discontinuità** con il recente passato. Lo impone in primo luogo la gravità della situazione finanziaria, ma anche l'inquietante processo di frammentazione, il prevalere di egoismi individuali e di gruppo, di forme di conflittualità endemica che sembrano prevalere nel corpo dell'intera comunità accademica da troppo tempo priva di un progetto strategico di governo.

Per venire al dunque: al primo posto di qualsiasi serio programma rettorale non può che esservi il problema cruciale delle risorse. Quelle che sono arrivate dall'esterno in questi ultimi decenni non bastano più, e tendono a diminuire. I dati forniti dal Nucleo di Valutazione ci dicono che le quote garantite in passato dal governo e dagli enti locali, in particolare la Regione, sono in caduta libera, mentre più problematica e meritevole della massima attenzione è la quota degli interventi garantiti della Compagnia di San Paolo e della Fondazione CRT. Lo strumento delle convenzioni usato in questi ultimi anni è una strada certamente ancora da percorrere, ma esso va ripensato profondamente, mirando a conservare in ogni caso la **piena sovranità dell'Ateneo** nelle scelte intellettuali e d'indirizzo programmatico, riallacciando forti rapporti di proficua collaborazione indirizzati al bene comune del territorio, stante l'assoluto rispetto delle reciproche funzioni. Con il governo centrale occorre invece assumere tutte le iniziative possibili per denunciare lo smantellamento di fatto del sistema universitario pubblico in Italia. La CRUI non può solo essere un costoso salotto

romano dei rettori ma deve trasformarsi in un valido strumento per rivendicare finalmente con maggiore efficacia le ragioni sacrosante delle Università pubbliche. Nella presente crisi sistemica che investe i gangli centrali del governo della cosa pubblica, Torino deve tornare ad avere un ruolo politico e culturale di maggior spessore e di capacità d'indirizzo a tal riguardo.

E tuttavia chiunque assumerà funzioni di governo sa bene che la sfida delle risorse va combattuta soprattutto partendo dall'interno dell'Ateneo; procedendo risolutamente all'ammodernamento delle strutture, valorizzando le risorse umane, e le straordinarie competenze disponibili in un grande Ateneo generalista come quello torinese che copre pressoché tutti i saperi. In questa direzione un orizzonte strategico di riferimento capace di aiutarci a delineare un primo disegno generale ed unitario non può che essere il confronto con i 5 parametri richiesti dal MIUR: *Didattica, Ricerca, Interventi per gli studenti, Internazionalizzazione, Personale*. Al di là delle loro spesso cervellotiche e discutibili formulazioni, possano piacere o meno, quei parametri costituiscono infatti i nodi da affrontare per chiunque voglia programmare la strada delle riforme e garantirsi un aumento di FFO con la quota premiale, confrontandosi da pari a pari con le performance di Bologna, Padova, Firenze o Napoli. In tal senso il *Piano triennale di ateneo 2012-2014*, disponibile in rete, approvato dal Senato e dal Consiglio di Amministrazione, costituisce già di per sé un quadro generale di riferimento e un percorso obbligato per qualsiasi serio programma rettorale che non sia fatto di generiche promesse di miglioramento. Quel piano va preso finalmente sul serio e perseguito con tenacia.

Sempre in tema di risorse, occorre infine ricordare che oltre ai suoi compiti istituzionali chiaramente delineati nello Statuto, l'ateneo fornisce da tempo servizi aggiuntivi al territorio (nell'ambito di ciò che ora viene definito terza missione), partecipando alla formazione e all'aggiornamento continuo del personale sanitario, dei funzionari delle amministrazioni locali e di grandi istituzioni pubbliche e private, con corsi mirati e master; esso opera nel campo della promozione dello sviluppo economico e industriale del territorio attraverso *Spin-Off* e incubatori d'impresa che mettono a profitto brevetti e i risultati della ricerca. Questi interventi sono tuttavia molto volte scollegati tra di loro, marginali rispetto al disegno strategico di sviluppo dell'Ateneo e qualche volta persino in contrapposizione a esso. E' tempo di riordinare e incrementare queste attività per migliorare le carenze del bilancio e la nostra presenza decisiva sul territorio. Il rilancio in forme nuove dell'**Agenzia della Ricerca** e la costruzione di un'**Agenzia della Formazione** potrebbero in questa direzione aiutare non poco i Dipartimenti nella loro autonoma attività organizzativa e gestionale di simili attività. Ciò può avvenire fornendo in primo luogo una mappa dei bisogni del territorio e poi garantendo l'assistenza necessaria a stipulare contratti e convenzioni, aiutando i gruppi e i singoli nella formulazione dei progetti di ricerca europei e nazionali, nella partecipazione a bandi locali e nell'assistenza allo *start up* di imprese con alto contenuto di innovazione e di interesse collettivo. Va da sé che non si tratta di creare nuovi pesanti strutture burocratiche ma semplicemente di riorganizzare servizi esistenti finalizzandoli a queste attività, addestrando il personale ai nuovi compiti richiesti. Sempre al fine di ridurre le spese, ammodernare le strutture e valorizzare le risorse umane interne, non v'è dubbio che molti servizi, come ad esempio, quello della **rete informatica** qualora fosse gestita e migliorata dai nostri tecnici e dai nostri professori comporterebbe meno spese e un miglior servizio. E si potrebbe continuare con altri esempi di riduzione di consulenze, appalti e richieste d'intervento all'esterno che non si giustificano viste le grandi competenze di cui l'Ateneo dispone in ogni campo. Del resto questo è una delle questioni da sempre dibattute con vivacità e forte spirito polemico, seppure vanamente, all'interno del Senato da almeno un decennio. Ma il tema principale che potrebbe e dovrebbe caratterizzare il prossimo rettorato sarà certamente quello di un governo credibile, diverso dal passato; un governo risolutamente al di sopra delle parti, un vero potere neutro più attento del passato all'interesse collettivo, alla gestione politica di un organismo complesso, tendenzialmente conflittuale per le sue molteplici e differenti esigenze derivanti dalle tante aree disciplinari presenti.

Un rettorato costituente

Per guidare un processo di riforme e di ammodernamento che metta al centro la questione della riorganizzazione del personale tecnico-amministrativo e della sua formazione rispetto ai nuovi compiti, così come la fondazione di un nuovo Ateneo basato sull'autonomia e la centralità dei Dipartimenti, occorre infatti un nuovo modo politico di governare: realistico, pragmatico, autorevolmente proiettato a cogliere ogni potenzialità di crescita. Alla necessaria trasparenza nel rendere di pubblico dominio i punti critici del bilancio, la reale situazione dell'Ateneo e lo spettro delle soluzioni possibili nell'investimento delle poche risorse capaci di sollecitare l'etica della responsabilità individuale e collettiva sarà necessario associare una forte capacità di garantire allo stesso tempo l'ampiezza del processo decisionale e la partecipazione egualitaria e democratica di tutti i protagonisti della vita dell'Ateneo. Lo statuto fortemente caratterizzato per il suo spirito democratico mette in campo su quest'ultimo aspetto una sfida da cogliere per

intero a tutti i livelli decisionali. E proprio a tal proposito, fatto salvo il primato, fuori discussione, del governo rappresentativo e delle democrazia indiretta incarnato soprattutto dal Senato e dalla figura del rettore, potrebbe rivelarsi particolarmente utile, in talune specifiche e decisive occasioni, anche il ricorso allo strumento per eccellenza della democrazia diretta e della più larga partecipazione: il **Referendum consultivo** preceduto da apposite conferenze d'Ateneo. Non a caso il Referendum è già previsto dallo Statuto all'art. 86, ed è stato positivamente utilizzato recentemente anche da altri atenei italiani, tra cui il Politecnico di Torino.

Il modo di governare risulterà tanto più importante in quanto lo Statuto e i regolamenti approvati non sono scolpiti sulla roccia e validi per l'eternità, ma costituiscono solo un primo passo indispensabile nell'attuazione della tanto discussa e discutibile legge 240/2010. Essi vanno quindi ripresi senza alcun timore, conservandone gli aspetti positivi che ci hanno consentito di partire: rivisitati però nelle loro carenti scelte politiche e culturali, respingendone l'eccesso normativo, approfondendone le esigenze di funzionalità rispetto alla concreta realtà; insomma non calati dall'alto senza alcun riscontro con i bisogni e le auspicabili progettualità culturali dell'Ateneo. Del resto la strada maestra è già ben delineata. Sull'autonomia e la centralità dei Dipartimenti nella costruzione del nuovo Ateneo non possono esservi più dubbi o incertezze. L'intera macchina amministrativa va ripensata riequilibrando in questa direzione il rapporto tra centro e periferia.

Questioni programmatiche

Da un programma rettorale non possono certo mancare precise e specifiche indicazioni programmatiche che diano il senso concreto dell'indirizzo politico complessivo. Ma la loro valutazione deve comunque tener sempre conto del loro carattere problematico e dei limiti posti al potere d'indirizzo del Rettore dal meccanismo del "governo misto" dell'Ateneo che prevede la decisiva funzione legislativa e di controllo del Senato e del CdA.

- **Diritto allo studio**
- **Didattica e internazionalizzazione**
- **Ricerca**
- **Personale**
- **Valutazione**
- **Il governo dell'Ateneo**

DIRITTO ALLO STUDIO.

1. Il diritto allo studio come valore, diritto, risorsa

Il diritto allo studio, sancito dall'articolo 34 della Costituzione, è innanzitutto un fatto di civiltà. Esso discende, prima ancora che da una specifica visione della missione e dei compiti dell'Università, da un'idea più generale di «buona società» che sia effettivamente in grado di garantire al maggior numero possibile di giovani un accesso adeguato a quella risorsa essenziale – e sempre più importante nel mondo contemporaneo – che è la conoscenza. Su questo terreno, l'uguaglianza delle opportunità è davvero un valore non negoziabile. Il diritto allo studio ne costituisce uno degli strumenti senza dubbio più importanti e vale come predicato imprescindibile, e persino ovvio, della natura eminentemente pubblica delle istituzioni universitarie.

Oltre a essere un valore e un vero e proprio «diritto», il diritto allo studio costituisce anche una straordinaria risorsa. Non soltanto per la società nel suo complesso, ma anche per il mondo universitario, il quale, mantenendo sempre alto ed esigente il suo profilo, deve rilanciare con energia il proprio ruolo di attore sociale strategico. Per un verso, interagendo con una comunità di «capaci» e «meritevoli» che va ben al di là delle cifre fin troppo modeste di iscritti e di laureati nelle università italiane. E, per un altro verso, aprendosi per davvero alle sfide dell'internazionalizzazione, che devono appunto essere necessariamente sostenute da più lungimiranti politiche di «diritto allo studio universitario».

2. La crisi attuale del diritto allo studio

Da qualche anno a questa parte il diritto allo studio versa in una situazione di estrema difficoltà.

Le ragioni di questa situazione sono molteplici. Esse discendono in gran parte dalla gravissima crisi economica che ha investito da

ormai più di un lustro i paesi più avanzati del pianeta. Questa crisi ha drasticamente impoverito le famiglie, rendendo sempre più spesso gli studi universitari una scommessa insostenibile, un vero e proprio miraggio, non soltanto per gli strati più poveri e disagiati della popolazione ma anche per settori crescenti della stessa classe media. Nello stesso tempo, la crisi ha prodotto risposte politiche – assai poco lungimiranti, se non del tutto dissennate – di tagli indiscriminati alla spesa sociale che hanno letteralmente travolto, in brevissimo tempo, il diritto allo studio. Proprio nel momento – è il caso di dirlo – in cui esso diventava più che mai necessario. L'attacco generalizzato alla natura e alla funzione pubblica dell'università, parte di queste stesse politiche, ha fatto il resto.

I risultati più immediati di questa situazione sono sotto gli occhi di tutti, anche nel nostro Ateneo e più in generale nella nostra Regione: un drastico calo di quelle «borse di studio», di quegli «assegni alle famiglie» e di quelle «altre provvidenze» con cui la nostra Costituzione prometteva di «rendere effettivo» il diritto allo studio – un diritto sacro come il diritto al lavoro e alla salute. Non meno drammatici i risultati «secondari» di questa situazione: il calo generalizzato delle immatricolazioni (che riguarda soprattutto gli studenti provenienti da famiglie meno abbienti), la crescita dei tassi di dispersione universitaria, il fenomeno sempre più dilagante degli studenti-lavoratori, la crisi delle strategie di internazionalizzazione dei nostri Atenei (soprattutto nei confronti di studenti provenienti da paesi poveri o in via di sviluppo, che sono di fatto la maggioranza dei nostri studenti stranieri).

È appena superfluo sottolineare che questi fenomeni – drammatici in se stessi – incidono poi assai negativamente sulla collocazione dei nostri Atenei in quelle classifiche internazionali sulla base delle quali, in un vero e proprio circolo vizioso, si giocano le prospettive di reperire risorse per la crescita e lo sviluppo delle nostre istituzioni.

3. La situazione in Piemonte

Uno sguardo alla situazione del nostro Ateneo e più in generale della nostra regione è in questa prospettiva assai istruttivo.

Fino a pochi anni fa, il diritto allo studio in Piemonte è stato effettivamente garantito. Certo, da ripensare e consolidare, soprattutto in rapporto alla presenza sempre più consistente di studenti stranieri nei nostri Atenei, ma comunque fondamentalmente garantito. Oggi non è più così. Pochi dati, in proposito, rendono immediatamente evidenti le proporzioni di un vero e proprio disastro e i tempi davvero assai ristretti della sua piena manifestazione.

A partire dall'a.a. 2004-2005 e sino all'a.a. 2010-2011, il sistema regionale del diritto allo studio aveva sempre garantito l'erogazione della totalità delle borse per le quali gli studenti avevano fatto domanda: 11.761 nel 2004-2005, 11.836 nel 2005-2006, 12.424 nel 2006-2007, 11.575 nel 2007-2008, 10.021 nel 2008-2009, 10.214 nel 2009-2010, 10.761 nel 2010-2011.

A partire dall'a.a. 2011-2012 la situazione è improvvisamente e drasticamente cambiata. In quell'anno, a fronte di 11.872 richieste di borsa soltanto 3.657 studenti sono diventati effettivamente borsisti (con l'esclusione di ben 8.215 idonei, cioè capaci, meritevoli ma senza mezzi economici). Con un significativo incremento, ma pur sempre con un numero assai elevato di esclusioni, l'anno successivo, il 2012-2013, a fronte di 9.652 richieste, soltanto 4.986 studenti hanno potuto ottenere la borsa. Per quel che si può capire, la situazione non sembra destinata a migliorare negli anni futuri. Al contrario. Diversi segnali indicano come assai probabile la prospettiva di un'ulteriore riduzione delle borse per il diritto allo studio.

A questo dato, si deve aggiungere – per guardare soltanto agli elementi più macroscopici – il tema decisivo della crisi della residenzialità universitaria. Anche in questo caso, il sistema piemontese del diritto allo studio, nonostante i significativi processi virtuosi messi in atto negli anni passati, mostra chiaramente la corda. Sul fronte della residenzialità, infatti, il sistema regionale riesce oggi a garantire circa la metà delle richieste da parte degli studenti: all'incirca 2.000 posti letto per un richiesta che si aggira intorno alle 4.000 domande.

Questi dati andrebbero naturalmente scomposti e interpretati a fondo in relazione alla situazione dei singoli Atenei piemontesi, alle percentuali degli studenti fuori sede e stranieri sul totale dei richiedenti borsa, etc. Il tutto, insieme a molti altri dati che possono essere in vario modo ricondotti al tema del diritto allo studio (mense universitarie, trasporti, aule studio, etc.). Da questo punto di vista, sono di estremo interesse le analisi e le statistiche elaborate dall'Osservatorio regionale per l'Università e il Diritto allo studio universitario (www.ossreg.piemonte.it), a cui siamo costretti, per ragioni di spazio, a rimandare.

Nella loro crudezza, però, questi dati drammatici – uniti alla miope e inaccettabile tentazione della attuale Giunta regionale a restringere il campo del diritto allo studio ai soli residenti piemontesi, a discapito degli studenti fuori regione e soprattutto stranieri – segnalano un problema di fondo di estrema gravità, cui gli Atenei e in specie l'Università di Torino devono in tutti i modi cercare di far fronte.

4. *Come fare? Che fare?*

Sull'insieme di processi che ho illustrato in termini generali e in relazione alla situazione della nostra università e del Piemonte, gli Atenei hanno in verità poche possibilità di incidere in modo *diretto*.

E tuttavia in un programma di governo del nostro Ateneo per i prossimi sei anni è indispensabile distinguere due punti di vista differenti. Il primo relativo alle sedi entro le quali l'Università di Torino, sostanzialmente priva di risorse proprie in materia di diritto allo studio, può far sentire la propria voce e il proprio peso in questa decisiva battaglia di civiltà. Il secondo relativo alle politiche concrete che essa può in parte (minima) mettere direttamente in campo e in parte assai più ampia proporre e in qualche modo «imporre», con un'azione politica energica e coerente, ai soggetti che sono istituzionalmente preposti al diritto allo studio universitario.

A. *Come fare?* Dal primo punto di vista, è bene chiarire che il diritto allo studio universitario è di competenza delle Regioni, che in tale materia agiscono attraverso appositi enti strumentali, nel nostro caso l'EDISU Piemonte.

Tali enti hanno un'autonomia solo relativa. Sono cioè strutturalmente condizionati nelle proprie possibilità di azione dalle risorse (sempre più scarse e ormai quasi nulle) che le Regioni mettono a disposizione del diritto allo studio.

Essi, inoltre, stanno per subire una radicale trasformazione nei propri organi di governo. Sino a poco tempo fa l'EDISU Piemonte è stato governato da un Presidente di nomina politica regionale e da un CdA in cui sedevano rappresentanti politici (di maggioranza e di opposizione), rappresentanti degli studenti dei tre Atenei piemontesi e rappresentanti dei docenti dei medesimi Atenei. A partire da marzo-aprile 2013, il CdA dovrà essere ridotto dagli attuali 16 a 5 membri in tutto, secondo criteri non ancora del tutto chiari ma che sicuramente tenderanno a indebolire in maniera consistente o a cancellare del tutto la componente universitaria studentesca e docente.

Tutto ciò significa che gli Atenei, già ridotti a semplici «amministratori» di risorse elargite sempre meno generosamente dal governo regionale – con un'impennata verso lo zero impressa dall'attuale Giunta Regionale – rischiano di perdere anche questo già debole ma comunque significativo ruolo.

È dunque indispensabile, in questo delicatissimo passaggio che sta già per compiersi e poi, più in generale, nei prossimi anni, che l'Ateneo sorvegli con grande attenzione e faccia sentire la propria voce nelle scelte che porteranno alla composizione del nuovo CdA EDISU. È necessario che si faccia portatore energico di una «visione» degli studi universitari che non si riduca a mera amministrazione di risorse ridotte a zero.

Al di là dell'EDISU, poi, è necessario che l'Ateneo si faccia portatore di un ruolo forte, e non meramente di facciata, del Coreco, il Comitato Regionale di Coordinamento delle Università del Piemonte, che è stato istituito nel 1998 per coordinare gli interventi a sostegno dello sviluppo del sistema universitario e che riunisce i Rettori degli Atenei piemontesi, il Presidente della Giunta regionale o l'Assessore da lui delegato, e tre rappresentanti eletti dalla componente studentesca dei Senati accademici e dei CdA degli Atenei. Sarà infatti questa, con ogni probabilità, la sede in cui potranno essere effettivamente decise, quanto meno in chiave *politica*, le sorti del diritto allo studio.

Sino ad ora il Coreco non è stato in grado di sviluppare iniziative di grande respiro. È invece indispensabile che diventi la vera «cabina di regia» delle politiche sul diritto allo studio. Un diritto – aggiungo – che in quella sede dovrà essere difeso non soltanto dagli studenti e per gli studenti, ma dall'istituzione universitaria nel suo complesso. Su questo punto risulta assolutamente indispensabile un forte impegno politico del nuovo rettore.

B. *Che fare?* Il margine di manovra è stretto, e tuttavia non trascurabile, a patto naturalmente di compiere le scelte giuste. Le quali non potranno che comprendere le seguenti:

- sviluppare un'azione politica forte nei confronti degli enti territoriali, in particolare della Regione Piemonte, ai fini di una ridefinizione della legge regionale per il diritto allo studio universitario e soprattutto delle risorse che ad esso *devono* essere destinate;
- aprire al più presto un tavolo di confronto, che veda agire da protagonista la componente studentesca, non soltanto del nostro Ateneo ma anche degli altri Atenei piemontesi su temi cruciali quali le tipologie delle borse di studio (con particolare attenzione al problema dei fuori sede e degli stranieri) e i criteri di merito per la loro attribuzione. Criteri che non possono essere indiscriminati per tutti i corsi di laurea (come accade attualmente), ma ponderati sulle diverse situazioni esistenti.

Criteri, ancora, che non devono essere ispirati alla mera esigenza di contrarre il numero degli idonei, ma al principio delle pari opportunità per i capaci e meritevoli meno abbienti;

- un altro tavolo di confronto va aperto con gli enti territoriali sulle prospettive della residenzialità universitaria. Provare a percorrere la strada di una residenzialità reciproca con i paesi dai quali provengono i nostri studenti stranieri è un'opportunità, oltretutto una possibilità concreta;
- sviluppare azioni di pressione sulle Fondazioni affinché riconsiderino le proprie posizioni in materia di sostegno al diritto allo studio;
- come per tutto il resto, puntare infine a garantirsi la quota premiale alla fine del triennio 2013-2015.

Un capitolo specifico è poi quello delle tasse studentesche il cui aumento rischia di diventare insopportabile in un momento di crisi e di fronte a grossolani sprechi da eliminare. La strada imboccata dalla recente riforma della tassazione – che con la sua gradualità e fasciazione sposa finalmente il principio costituzionale della progressività delle imposte – va confermata senza indugio perché ha ben funzionato. Qualora il gettito complessivo, com'è già successo in passato, dovesse rivelarsi superiore al previsto non v'è dubbio che le risorse aggiuntive vadano destinate a rafforzare il diritto allo studio nelle forme che saranno ritenute più opportune; forme che non vanno confuse genericamente con le spese di funzionamento.

DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE.

1. La didattica universitaria di qualità è un valore imprescindibile

La missione didattica dell'Ateneo di Torino non può essere messa in discussione. Essa rimane uno dei pilastri principali dei compiti del nostro Ateneo. Secoli di storia, caratterizzati da premi Nobel e una consolidata reputazione internazionale non possono essere oscurati da prospettive miopi che trascurino l'indubbio valore aggiunto apportato all'intera collettività piemontese, nazionale e internazionale dall'eccellenza formativa dell'Università di Torino.

Occorre rafforzare la missione formativa dell'Ateneo caratterizzandola, oltre che con una maggiore efficienza e un migliore rapporto costo/efficacia, anche con la capacità di lettura dei processi sociali ed economici in atto, al fine di saperli far fronte con un corpo docente all'altezza della sfida e con un servizio agli studenti degno della nostra tradizione.

2. L'Ateneo di Torino ha mantenuto una forte capacità di attrazione che va potenziata

L'Ateneo Torinese è uno dei principali Atenei del Paese per numero di studenti immatricolati e per ranking in termini di qualità dell'offerta e risultati dei processi formativi. Dai dati pubblicati nel rapporto annuale del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo (NVA) emerge come, a fronte di tale situazione, il rapporto studenti/docenti in realtà penalizzi il nostro Ateneo poiché gran parte delle Università nostre dirette concorrenti nel ranking della premialità (Milano, Roma La Sapienza, Bologna e Padova) appaiono avvantaggiate da un rapporto studenti/docenti più favorevole. Il trend delle immatricolazioni appare migliore rispetto al panorama nazionale, confermando l'attrattività dell'Università di Torino anche a fronte di una diminuzione nazionale del numero di immatricolazioni. Nel piano triennale di Ateneo risulta però che nell'Ateneo di Torino i livelli di abbandono dei corsi al primo anno è crescente e superiore alla media nazionale, che il rapporto tra CFU acquisiti e CFU previsti è in calo e che la proporzione di iscritti con stage formativi all'estero è inferiore alla media dei grandi atenei. Inoltre è stato riscontrato un numero eccessivo di professori a contratto, su cui occorre riflettere.

3. L'offerta formativa deve essere generalista ma anche caratterizzata da scelte di eccellenza

Allo stato sono attivi nel nostro Ateneo: 74 CdS triennali, 70 CdS magistrali, 9 CdS magistrali a ciclo unico, 8 corsi di perfezionamento, 50 master di I livello, 26 master di II livello, 47 scuole di specializzazione, 33 corsi di dottorato. L'offerta formativa appare in netta decrescita rispetto al passato, testimoniando il trend di razionalizzazione intrapreso dall'Ateneo in conseguenza dei diversi processi legislativi di riforma, recenti ed in corso (Legge 240, *spending review* e AVA), con cui il futuro Rettore e gli organi di Ateneo dovranno confrontarsi.

Questa offerta formativa imponente insiste su di un corpo docente e ricercatore consistente (527 PO, 581 PA e 939 RU,

complessivamente pari a 2047 docenti) ma in calo continuo, e l'articolazione del corpo docente appare disomogenea fra le diverse ex Facoltà, soprattutto in relazione al rapporto studenti/docenti. Il reclutamento e le progressioni di carriera dovranno essere oggetto di un'attenta riflessione strategica che sia funzione del mantenimento di una prospettiva generalista dell'Ateneo, confermata dal mantenimento di un adeguato "core" di docenti nelle diverse "filieri formative" come anche di scelte di eccellenza scientifica: un rapporto studenti/docenti più favorevole dovrà essere confermato da una produttività scientifica qualitativamente elevata. Didattica e ricerca, in un Ateneo come quello di Torino, sono due concetti che non possono essere separati, ma ognuno di essi trae alimento e risorse dall'altro.

4. Occorre aumentare la dimensione internazionale della didattica

L'impegno sulla didattica implicherà anche il miglioramento della capacità di attrarre studenti stranieri che non siano esclusivamente le seconde generazioni dei flussi migratori che hanno caratterizzato lo sviluppo demografico della Regione (e del Paese) ma anche eccellenze oltreoconfine che scelgono di formarsi a Torino in ragione dell'attrattività dei percorsi di studio attivati come anche della qualità della didattica e della ricerca in tutti e 3 i livelli formativi. Perseguire questo obiettivo implicherà un attento ragionamento in merito all'equilibrio fra progressioni interne di carriera e capacità di attrarre/reclutare docenti da altre sedi e, se possibile, da altre nazioni. Benché l'Ateneo risulti quarto tra i grandi atenei nella classifica Censis 2011-2012 in termini di internazionalizzazione e abbia una buona presenza di studenti stranieri (ma in diminuzione nei dottorati), di fronte ad altri Atenei deve accettare la sfida di migliorare l'acquisizione di risorse dall'UE e da agenzie e enti esteri.

5. Bisogna realizzare corsi di studio adeguati alle esigenze del territorio

Alla luce delle considerazioni sopra riportate, la missione didattica dovrà essere ripensata con l'intento di creare un insieme di CdS coerenti con la domanda e con l'obiettivo di una formazione di alta qualità. Questa iniziativa non potrà prescindere dal riallacciamento dei rapporti con il territorio e con le principali agenzie/istituzioni locali che consentano, grazie alle reali esigenze evidenziate dai potenziali fruitori, la messa a punto di percorsi formativi i cui profili in uscita siano coerenti con le aspettative e prospettive del mercato del lavoro. Questa proposta non intende assoggettare l'Ateneo alle leggi di mercato riducendone il ruolo di diffusore di cultura nel senso più elevato, bensì consentire da un lato maggiori possibilità occupazionali ai laureati e dall'altro fornire all'Università torinese maggiori opportunità di autofinanziarsi per favorire iniziative come la promozione del diritto allo studio e il finanziamento della ricerca. A complemento di questo aspetto bisognerà individuare gli elementi critici e le necessarie azioni correttive al fine di adeguare la didattica di Ateneo ai principali standard europei in modo che i nostri laureati possano aumentare ulteriormente il loro appeal nei paesi europei e possano essere facilitati in percorsi internazionali di formazione e di lavoro. Occorre anche pensare all'esigenza per i nostri studenti di poter frequentare dei CdS di ampio respiro e che abbiano al loro interno anche l'apporto di corsi, frontali o on-line, di colleghi stranieri, nella direzione di incrementare, ove possibile, gli scambi di docenti sia in entrata sia in uscita per tutti i livelli della didattica.

Un importante "trait d'union" fra l'Ateneo e il territorio è costituito da un servizio di job placement efficiente e di respiro internazionale, che si auspica venga gestito in maniera efficace dai Dipartimenti nell'ambito della loro autonomia. I Dipartimenti infatti occupano ora un ruolo centrale nella gestione della didattica e, organizzati o meno in Scuole, devono partecipare attivamente all'interazione con il territorio. Allo stesso modo vanno potenziate le opportunità di stimolare l'avvio di imprese sia della tipologia dello spin-off che dello start-up, e l'attività dell'ufficio preposto all'avvio di iniziative di brevettazione, nell'ambito di una promozione della funzione di terza missione.

6. Occorre dedicare una maggiore attenzione ai corsi universitari di terzo livello

Un aspetto della didattica fortemente connesso con le attività di ricerca e i rapporti con il territorio è costituito dai corsi di terzo livello. Da un lato, non esiste ancora un quadro chiaro delle reali esigenze territoriali nei confronti dei medici specializzati. A fronte di un crescente pensionamento dell'attuale personale non si osserva, a causa della crisi economica e dei tagli al personale, un adeguato ricambio, in un Paese che vanta uno dei migliori sistemi sanitari al mondo. In tal modo la Regione Piemonte, sesta per numero di abitanti, è una delle regioni con il minor numero di posti nelle scuole di specialità. Occorre pertanto rinegoziare con il Ministero della Salute il numero dei posti in specialità mediche assegnati al Piemonte. D'altra parte, anche le altre scuole di specializzazione, come

quelle nell'ambito psicologico, necessitano di una maggiore attenzione da parte dell'Ateneo, soprattutto in ragione della concorrenza con l'iniziativa privata. Infine i recenti provvedimenti ministeriali in materia di dottorato costituiscono un'importante occasione per rimettere mano all'organizzazione delle Scuole di Dottorato che, alla luce dell'esperienza in corso, consenta l'avvio di una formazione alla ricerca realmente internazionale e scientificamente fondata. Occorre infine operare affinché i principali protagonisti del mondo del lavoro, quali le piccole e medie imprese, accettino di cooperare maggiormente nella formazione dei dottorandi, incrementando i periodi di stage all'interno delle loro strutture, al fine di favorire una più facile immissione dei dottori di ricerca nel mondo del lavoro, pur garantendone un livello di alta formazione. Nell'attuale congiuntura economica, di non rapida risoluzione, non è infatti ipotizzabile che l'unico destino dei dottori di ricerca sia l'ingresso nel mondo universitario.

7. Bisogna potenziare l'inserimento del personale docente nella didattica senza comprometterne il ruolo fondamentale nella ricerca

Le indicazioni del recente DM 94/2013, che consentono ai **dottorandi di ricerca** lo svolgimento di attività didattiche integrative costituiscono un problema. I dottorandi devono infatti impegnarsi a fare ricerca di qualità, e non distrarre la propria attenzione su compiti che a loro non competono. Al contempo, nella presente difficile situazione economica va aumentato lo stimolo per i **ricercatori**, e anche per i **tecnici di ricerca** provvisti di adeguate capacità, a partecipare attivamente alla didattica, fornendo però loro un compenso economico adeguato, nei limiti delle disponibilità dei bilanci di Ateneo. Come sottolineato dal CUN, non si possono costringere i ricercatori universitari a compiti didattici che esulino da quelli definiti dalle norme come "integrativi dei corsi di insegnamento ufficiali", se non dietro loro specifico consenso e con la relativa retribuzione. A maggior ragione questo discorso vale per i tecnici di ricerca.

RICERCA.

1. Ruolo centrale dei Dipartimenti e carenze esistenti nella ricerca

Come nella didattica, anche nella politica della ricerca i Dipartimenti sono chiamati a giocare una funzione primaria. L'Ateneo di Torino dovrà tuttavia svolgere un ruolo complementare di coordinamento definendo, attraverso l'attuale piano triennale e quelli futuri, le principali linee di indirizzo della ricerca.

Va infatti segnalato che a fronte di un buon posizionamento nelle classifiche internazionali dove prevalgono gli indicatori della produttività scientifica, di un buon numero di borse di dottorato e di un buon tasso di attrattività dei corsi di dottorato, l'ultimo piano triennale rivela un potenziale di ricerca inferiore alla media dei grandi atenei italiani e un calo della proporzione di personale che ha avuto un giudizio positivo su PRIN e FIRB. Ancora più basso è stato poi il successo nel vincere progetti europei. Sono tutti elementi che devono far riflettere.

2. La ricerca deve essere non soltanto applicata, ma anche di base, ed essere sempre più interdisciplinare e multidisciplinare

Accanto alla ricerca applicata va salvaguardata la ricerca di base, unica fonte di vera innovazione per il futuro. La necessità di accedere a progetti attraenti per soggetti esterni sotto l'aspetto delle ricadute a breve-medio termine è importante per acquisire nuove risorse economiche e umane utili a tutto l'Ateneo, ma non deve compromettere la necessità di mantenere la ricerca di base, che anzi va rafforzata, come garanzia di promozione della conoscenza libera da condizionamenti, senza la quale l'Ateneo è destinato ad arretrare, inaridendo creatività e originalità.

L'avanzamento del sapere richiede interdisciplinarietà e multidisciplinarietà. Esempio paradigmatico è la rivoluzione trasversale della tecnologia dell'informazione e comunicazione (ICT), oppure le teorie dei network e dei sistemi complessi che, originate dalla fisica, ormai permeano le teorie economiche, linguistiche, sociali, le scienze della terra, l'informatica, la biomedicina. Quella del dialogo tra settori e aree differenti è una caratteristica da tempo perseguita in altri Atenei soprattutto stranieri, che dovrà essere potenziata.

3. Conferenze d'Ateneo sullo stato della ricerca.

E' doveroso innovare il modo con cui sono gestite le risorse umane e finanziarie, migliorando l'organizzazione della ricerca e riducendo la frammentazione a favore della corralità degli interventi, ferma restando l'aspirazione a una visione generalista della stessa. Senza una vera unità di intenti e un progetto delineato con il concorso di tutte le sue componenti, l'Ateneo non sarà probabilmente in grado di costruirsi un futuro plausibile.

I cardini di una politica della ricerca dovranno pertanto essere concordati a livello di Ateneo con apposite conferenze i cui risultati saranno poi precisati e concretizzati dalle apposite istituzioni di rappresentanza nei Dipartimenti e in Senato Accademico. In particolare, sarà necessario:

- A. Reperire e gestire le risorse salvaguardando quelle per la ricerca volta alla pura conoscenza, comunicando attivamente con istituzioni pubbliche e private, non-profit e profit a livello locale, nazionale e internazionale.
- B. Favorire il percorso di crescita e di formazione dei nuovi ricercatori basandosi sulla mobilità e sull'internazionalizzazione.
- C. Intervenire sulla valorizzazione dei tecnici di ricerca, favorendo l'inserimento dei loro prodotti scientifici nel Catalogo di Ateneo con una etichetta specifica al pari delle altre figure che fanno ricerca nel nostro Ateneo, e consentirne in questo modo l'eventuale promozione di carriera sulla base della loro produttività scientifica.

4. Come sviluppare queste linee di intervento?

Istituzione di una Agenzia della ricerca

Il modello della Common Strategic Task Force (CSTF) è sicuramente un fatto positivo, del resto presente con successo da tempo in altri Atenei italiani, al fine di incrementare il reperimento e l'internazionalizzazione delle risorse economiche fruibili dall'Ateneo. Il CSTF deve però essere potenziato e integrato nell'ambito di una nuova Agenzia per la ricerca e in collaborazione con l'attuale Divisione ricerca, che creino collegamenti stretti e incisivi con i Dipartimenti. Tra i compiti dell'Agenzia per la ricerca vanno rafforzati settori importanti, tra cui:

- A. *grant office*: ha il compito di avvisare tempestivamente e in largo anticipo delle opportunità di finanziamenti, di fare formazione e di organizzare strutture più piccole all'interno dei singoli Dipartimenti che permettano di aumentare il numero di richieste di grant, sgravando i ricercatori degli aspetti burocratico-legislativi, ove spesso il ricercatore ha le maggiori lacune. Il ruolo degli *spokes* all'interno dei singoli dipartimenti va rafforzato, per fare in modo che essi diventino risorse importanti e permanenti per lo stimolo e l'indirizzo alle opportunità di finanziamento alla ricerca. Deve inoltre essere incrementato il sostegno ai ricercatori *starting* e *consolidator* affinché la capacità di attrarre risorse nazionali e internazionali sia effettivamente diffusa a tutti i livelli di età e maturazione accademica;
- B. *area comunicazione*: deve far conoscere le capacità dell'Ateneo e pertanto il suo peso politico nelle scelte strategiche della ricerca italiana ed europea. Associandosi eventualmente ad altri Atenei deve creare strutture di lobby presso l'Unione Europea. L'ateneo deve inoltre farsi carico di contribuire alla segnalazione ai singoli settori scientifici interni ai dipartimenti dei possibili partner di ricerca europei ed extraeuropei, in termini di università, centri di ricerca, fondazioni etc.;
- C. *area risorse umane*: deve coordinare il flusso di dottorandi e assegnisti e il loro processo di internazionalizzazione, attivando le azioni necessarie per migliorare l'ospitalità dei non residenti (mensa, residenzialità, rapporti con l'ufficio immigrazione);
- D. *area trasferimento tecnologico* deve invece occuparsi in modo professionale e competitivo della proprietà intellettuale non solo a livello legislativo, ma collaborando nel trovare chi intende investire nei brevetti depositati. Il nostro Ateneo ha un portafoglio brevetti ancora troppo carente.

Infrastrutture tecnologiche, biblioteche e sicurezza del personale

- A. In un'epoca di rapida evoluzione tecnologica che rischia una rapida obsolescenza degli strumenti, i quali hanno peraltro costi sempre più proibitivi per singoli gruppi di ricerca, occorre costituire centri tecnologici, provvisti di un responsabile scientifico che garantisca che la struttura sia sempre all'avanguardia, tecnici adeguatamente preparati e un sistema organizzativo che permetta al centro di sostenersi economicamente.

- B. L'Ateneo richiede una forte strutturazione in campo informatico, utilizzando le numerose competenze interne già disponibili, riducendo i contratti a personale esterno, che portano via risorse economiche utilizzabili in altri ambiti.
- C. Il potenziamento delle biblioteche in formato digitale è condizione irrinunciabile al progresso scientifico. Anche la digitalizzazione dei documenti cartacei non disponibili in altro formato è uno strumento essenziale per la diffusione culturale. In queste operazioni l'intervento del centro informatico a cui si accennava sopra è fondamentale, così come la collaborazione e il potenziamento del personale addetto alle biblioteche.
- D. In un Ateneo dove ancora ci sono ricercatori che lavorano negli scantinati o nei sottoscala, garantire a tutti un ambiente di lavoro funzionale, salubre e adeguato al lavoro che sono chiamati a svolgere, attraverso le necessarie opere di adeguamento delle strutture edilizie esistenti e di una loro migliore distribuzione tra i diversi operatori universitari.

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO.

1. Il contesto

Lo Statuto appena licenziato nei confronti del personale Tecnico-Amministrativo (TA) appare piuttosto figlio di equilibri conservativi che portatore di una seria volontà di considerazione e apprezzamento. Esso va pertanto ridiscusso. Sembra infatti che il personale TA non venga considerato come una fondamentale risorsa – e opportunità – a cui ricorrere in un momento così difficile sul piano organizzativo-gestionale e di carenza di risorse economico-finanziarie. E invece il successo o il declino definitivo delle speranze di un ammodernamento dell'Università di Torino sta principalmente proprio nella riforma dell'intero apparato. Ci vorranno anni e il coinvolgimento di tutti, ma la strada è obbligata. Il personale TA può infatti diventare la chiave di volta della trasformazione dell'ateneo, attraverso un processo di valorizzazione delle sue competenze, di razionalizzazione della sua distribuzione e soprattutto di una sua rinnovata motivazione indirizzata a una grande politica di rilancio e innovazione dell'Ateneo.

Si tratta, dunque, di intervenire per ridare senso e dignità alla funzione strategica che, in ambito amministrativo, contabile, gestionale e tecnico-specialistico, può e deve giocare il personale TA, a partire dal rapporto Centro-Periferia (Amministrazione Centrale vs Dipartimenti, Scuole, Centri, ecc.).

Certo è necessario avere il coraggio di intervenire su alcune persistenti “rendite di posizione”, anacronistiche e profondamente ingiuste, ma l'attuale situazione di assoluta scarsità di risorse economico-finanziarie a maggior ragione impone un serio e consapevole investimento sul ruolo e sulla funzione del personale in Ateneo.

Le parole chiave per un giusto e corretto intervento non possono che essere: coinvolgimento, valorizzazione, equità, competenza e trasparenza, a significare una partecipazione matura e consapevole ai processi di cambiamento e innovazione, attraverso percorsi di sviluppo e aggiornamento professionale, in un quadro di certezza e chiarezza di regole e pari opportunità, oltre che di tutela di primari diritti di “cittadinanza lavorativa”, dal rispetto dei fondamentali diritti della persona a quello dell'ambiente di lavoro.

2. Le proposte

Ogni intervento, che sia riorganizzativo e/o applicativo di un nuovo ordinamento, deve basarsi sul duplice obiettivo di migliorare e qualificare il Servizio, oltre che sull'attenzione e la valorizzazione delle competenze e della realizzazione professionale del personale. Tutto ciò si può sviluppare a partire da un grande processo di ricognizione, analisi e razionalizzazione che intervenga finalmente sulle conoscenze possedute dalle persone che svolgono la propria attività nelle strutture didattiche e/o di ricerca, nelle biblioteche e nelle strutture di servizio.

Il primo passo deve concretizzarsi nella ricostruzione e nel consolidamento di un impianto di regole certe, trasparenti, eque ed efficienti che, basate sulla definizione, classificazione e assegnazione delle competenze professionali permettano di lavorare e operare in un ambiente di maggiore certezza che consenta di agire finalmente secondo un'autonomia e una responsabilizzazione reali, non solo formali e da adempimento.

La competenza adeguata nel posto giusto può indurre un virtuoso circolo di miglioramento qualitativo e quantitativo del Servizio e può, nel contempo, stimolare nuova motivazione e occasioni di valorizzazione personale e collettiva. Questa prospettiva prevede uno strategico investimento nell'aggiornamento e nella formazione del personale, ancora una volta non da intendersi in modo strumentale (surrettizia occasione premiale), ma come leva organizzativa per qualificare o riqualificare il ruolo e le funzioni del personale TA stesso. La dimensione dovrà essere di tipo processuale e dovrà integrarsi con una nuova cultura della valutazione, da

intendersi nell'accezione positiva di occasione di miglioramento, invece che in quella selettivo-competitiva ed escludente. La sfida deve essere infatti una sempre maggiore integrazione funzioni-obiettivi, che consenta una matura collaborazione – pur nel rispetto dei singoli ruoli connotativi – fra tutti gli attori del sistema universitario (studenti, docenti e ricercatori, personale TA), ma anche con un'attenzione all'esterno (servizi territoriali, sistema produttivo, ecc.) che può diventare significativa occasione di gratificazione professionale ed economica.

La politica di gestione e sviluppo del personale dovrà dispiegarsi nel pieno rispetto delle determinazioni e degli accordi contrattual-negoziati, con una puntuale applicazione di regole, vincoli, tutele e doveri, coinvolgendo e fornendo occasioni di valorizzazione a tutte le categorie e le figure professionali, nel solco di una politica fondata sul pieno rispetto dei diritti delle persone in un ambiente di lavoro che *in primis* deve garantire sicurezza, salubrità e funzionalità; in questa prospettiva è necessario sviluppare una forte capacità pianificatrice, anche in integrazione con i servizi del Territorio, per garantire una qualità ambientale che sappia coniugare efficienza e piena accessibilità, per accedere finalmente a una dimensione di benessere, a superamento della logica di pura eliminazione del rischio.

Si è parlato di valutazione e si è appena accennato alla premialità: la valorizzazione del ruolo e dell'operato del personale non può infatti gravitare principalmente sull'incentivazione economica, ma non può prescindere per mero pregiudizio ideologico. Si tratta dunque di fare in modo che, senza intaccare i livelli retributivi consolidati, il sistema premiale corrisponda e discenda da criteri oggettivi e trasparenti, collegandosi a complessità e responsabilità lavorative effettivamente agite, ancorché assegnate nel rispetto di regole chiare e condivise.

VALUTAZIONE.

1. Valutare l'attività di ogni Università è una strada obbligata

Un discorso specifico merita il tema cruciale della valutazione dell'Ateneo in ambito didattico, scientifico e amministrativo, per il suo rilievo sia dal punto di vista dell'ammodernamento e del miglioramento, sia per la comparazione con gli altri Atenei italiani in vista della conquista della quota premiale del fondo di finanziamento ordinario (FFO), che è un obiettivo primario della valutazione.

Nel corso dell'ultimo decennio, con l'affermarsi della globalizzazione, dell'integrazione economica e della maggiore mobilità accademica e professionale, si è manifestato un crescente interesse a livello mondiale verso l'assicurazione della qualità (AQ) nell'istruzione superiore e in particolare universitaria. L'AQ è divenuta necessaria allo scopo di consentire che le qualifiche universitarie vengano riconosciute anche al di fuori del paese che le rilascia. L'AQ contribuisce quindi alla trasparenza e alla credibilità dell'istituzione di fronte a cittadini, datori di lavoro, studenti e studiosi provenienti dagli altri paesi.

2. Dovendo confrontarci con le normative vigenti, occorre trarne il meglio per uno sviluppo culturale sostenibile

La Legge 240/2010 e il nuovo Statuto definiscono un percorso di innovazione che ridisegna le linee dell'organizzazione dell'Ateneo. Tra i punti principali la legge prefigura un nuovo scenario normativo sui meccanismi di programmazione e valutazione delle università. La nascita dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) è stata in questa direzione un passaggio chiave nell'introduzione di un sistema di AQ, anche se i principali responsabili per la qualità nell'istruzione universitaria sono gli stessi istituti che la erogano. Nei primi due mesi del 2013 sono apparsi due regolamenti legislativi finalizzati all'accertamento della qualità nei Corsi di Studio (CdS) universitari: il DM 47/2013 sull'AVA (autovalutazione, valutazione periodica e accreditamento) e il DM 94/2013 (accreditamento delle sedi e corsi di dottorato). Il Presidio per la Qualità (PQ), il Nucleo di Valutazione (NV) dell'Ateneo e la Commissione Paritetica Docenti-Studenti, in sintonia con i CdS e i Dipartimenti, dovranno collaborare per garantire che nel nostro Ateneo sia osservata un'adeguata AQ in ambito didattico, della ricerca e amministrativo. La valutazione esterna che sarà successivamente condotta certificherà il nostro diritto o meno a usufruire della quota premiale dell'FFO, senza la quale l'Ateneo è destinato ad avere seri problemi finanziari.

3. La valutazione deve essere considerata un'opportunità

La valutazione deve essere considerata come una seria opportunità di acquisire informazioni adeguate sul funzionamento dei diversi apparati di Ateneo al fine della messa in atto di una programmazione degna di questo nome e non vissuta come un meccanismo di

gerarchizzazione e di distinzione.

Essa è utile anche affinché l'Università possa svolgere con efficacia il compito di terza missione (cioè il ruolo attivo nello sviluppo economico e sociale del territorio), che richiede che i suoi interlocutori esterni abbiano piena coscienza delle sue potenzialità (di cui il nostro stesso Ateneo non ha ancora preso totale coscienza). Ciò non significa sottomettere l'Ateneo alle leggi del mercato, ma trovare il modo affinché l'istituzione possa, con la massima indipendenza e trasparenza, trovare le risorse economiche da utilizzare per promuovere anche linee di ricerca di base meno attrattive per l'esterno ma ancora più importanti per promuovere la crescita culturale e lo sviluppo di linee di ricerca innovative nel Paese.

4. Come intervenire in questo processo?

Snellire il peso normativo degli attuali regolamenti

Da un lato sarà fondamentale agire sul nuovo governo per snellire la procedura e ridurre il peso normativo di tutto il processo valutativo, nonché per stimolare la conversione dell'ANVUR (cui mancano le caratteristiche di "terzietà" che dovrebbero renderla un organo di valutazione veramente indipendente) in un ente autonomo dal MIUR. Nell'attuale contesto economico, caratterizzato da un progressivo invecchiamento del corpo docente non accompagnato da un adeguato turn-over, l'applicazione troppo rigida dell'AVA rischia di compromettere l'esistenza di vari CdS fin da subito. Se da un lato può essere positivo eliminare CdS che appaiono ormai patentemente privi dei requisiti minimi per proseguire, in termini culturali e non solo economici, dall'altro occorre modificare i criteri di validazione dei CdS che soffrono non di carenza di studenti ma di inadeguatezza numerica del personale docente.

Attivare un adeguato ricambio generazionale

Dall'altro lato bisogna cercare di favorire le promozioni di carriera, seppure nei limiti consentiti dalle scarse risorse forniteci in termini di punti organico, affinché si possa premiare il personale meritevole, e reclutare nuove risorse. In questo, l'utilizzo di un sistema valutativo adeguato all'interno del nostro Ateneo è fondamentale.

Gestire una corretta valutazione della ricerca a livello dipartimentale e di corso di dottorato

Strettamente connesso al punto precedente e alla ripartizione dei fondi per la ricerca, un punto fondamentale è risolvere il nodo su come valutare la produttività scientifica, per evitare di produrre gravi anomalie, soprattutto in questa fase molto critica di ristrettezze economiche, nell'assegnazione di risorse umane ed economiche a Dipartimenti e corsi di dottorato.

Tenuto conto che i Dipartimenti costituiscono la base principale del nuovo Ateneo, è necessario che siano essi ad essere valutati nella loro totalità, e non i singoli individui che ne fanno parte. Ogni Dipartimento poi al proprio interno sarà libero di trovare il sistema di divisione più congruo e condiviso delle risorse a disposizione. Questa proposta è finalizzata a stimolare non logiche competitive e conflittuali, bensì la cooperatività all'interno dello stesso Dipartimento. Analogo discorso vale per la distribuzione di borse ai corsi di dottorato.

Occorre tenere conto del fatto che il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, riferendosi alle attività di ricerca nei Dipartimenti (relazione di dicembre 2011), ha ritenuto «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», considerando anche che (rapporto dell'1/10/2010) «l'elaborazione di nuovi criteri per la valutazione della produzione scientifica deve tenere conto della sostenibilità delle procedure valutative rispetto alle risorse finanziarie da distribuire e alle risorse umane che sono impiegabili in queste attività».

Occorre passare da una valutazione bibliometrica quantitativa e citazionale (con tutte le storture che ne possono derivare e che sono già state evidenziate in più sedi) a una valutazione che tenga maggiormente conto delle specificità delle diverse aree disciplinari, effettuando una comparazione tra aree uguali degli altri Atenei italiani, e prendendo in esame i prodotti migliori di ogni struttura esaminata.

Una recente proposta del CUN (6/12/2012) prevede che un prodotto della ricerca per essere definito valido debba avere le seguenti caratteristiche: i risultati presentati hanno caratteri di originalità; i risultati sono presentati in una forma atta alla verifica e/o al riuso

in attività di ricerca; la lingua utilizzata e la distribuzione sono tali da rendere la pubblicazione accessibile alla maggior parte dei ricercatori potenzialmente interessati; la sede editoriale (rivista, collana, monografia, sito web) assicura sistematicamente l'esistenza di una peer review esterna. È questo un punto di partenza assolutamente condivisibile.

Non si può peraltro prescindere da quanto riportato nell'allegato □ del DM 47/2013, dove si indicano come elementi da considerare per misurare la produttività scientifica (e la terza missione) specifici parametri, quali la percentuale dei docenti che non hanno pubblicato negli ultimi 5 anni (inattivi), la produzione scientifica per area degli ultimi 10 anni in rapporto ai docenti di ateneo, numero di premi nazionali e internazionali, attività di divulgazione scientifica e culturale, numero di progetti in bandi competitivi in rapporto ai docenti dell'ateneo negli ultimi 10 anni, numero medio di tesi di dottorato e di brevetti per docente, risultati VQR, etc. Anche nel definire i requisiti necessari per l'accreditamento dei corsi e delle sedi di dottorato (DM 94/2013) è indispensabile definire la produttività scientifica dei docenti, se non vogliamo perdere corsi di dottorato. Dovremo tenere conto di questi parametri, ma tocca però al nostro Ateneo il compito di definire modalità accettabili per tutte le aree.

IL GOVERNO DELL'ATENEO.

1. Rafforzare i rapporti con enti locali e imprese.

Alla luce dei nodi programmatici sopra esposti non v'è dubbio che il prossimo rettore dovrà porre in prima linea tra le sue iniziative una definizione più precisa del ruolo centrale dell'Ateneo di Torino nei rapporti con Comune, Regione, ministeri, fondazioni, imprese, e cercare di stimolare una risposta adeguata alle sue esigenze, che sono fondamentali per lo sviluppo culturale del Piemonte in ambito nazionale e internazionale. Tra i numerosi esempi di scarsa interazione tra Ateneo e territorio, assolutamente centrale è la questione ancora non risolta del mancato riconoscimento della Città della Salute come Azienda Ospedaliera Universitaria, che dura ormai da troppo tempo e deve essere definita positivamente. Così come la necessità di avviare una concreta discussione sull'opportunità di fornire residenzialità a studenti e ricercatori esterni realizzando convenzioni con il Comune di Torino, condizione essenziale per garantire un vero diritto allo studio e migliorare l'internazionalizzazione. A sua volta l'Ateneo dovrà impegnarsi a comunicare in maniera tempestiva i risultati dell'apporto dei soggetti esterni alla sua efficienza e produttività (didattica, di ricerca e amministrativa), suggerendo di comune accordo gli eventuali interventi di miglioramento.

2. Attuare una gestione più oculata dei fondi disponibili

In considerazione della peggiorata situazione economica, occorre infine migliorare la destinazione dei fondi disponibili all'Ateneo, eliminando, laddove sia possibile, il ricorso a consulenze esterne e potenziando invece (utilizzando incentivi economici che saranno complessivamente meno dispendiosi) le risorse interne all'Ateneo. I risparmi così ottenuti potranno essere utilizzati per altri obiettivi più pressanti, quali il diritto allo studio, i fondi per la ricerca, la messa in sicurezza delle strutture edilizie esistenti, il finanziamento di borse di dottorato e assegni di ricerca. La situazione in cui ci troviamo attualmente rende al momento molto problematico l'utilizzo di risorse per effettuare la costruzione di nuove strutture edilizie, e non possiamo attenderci al momento particolari finanziamenti dal governo.