



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO



CONVENZIONE 2013-2015 FRA
L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
E LA COMPAGNIA DI SAN PAOLO
Documento programmatico pluriennale 2013-2015

Premessa

- 1) **Lo scenario e le scelte strategiche**
- 2) **La Convenzione: obiettivi e programmazione pluriennale**
- 3) **Macro-aree operative**
 - 3.1 Ricerca
 - 3.2 Didattica e Alta Formazione
 - 3.3 Innovazione gestionale e interventi trasversali
 - 3.4 Enti strumentali ed Enti partecipati
- 4) **Fabbisogno e impegni finanziari**
- 5) **Scadenze e passaggi istituzionali**
- 6) *Documento sulle priorità annuali per il 2013*

Premessa

Dalla seconda metà degli anni '90 i rapporti tra Compagnia di San Paolo e Università degli Studi di Torino si sono sviluppati su più fronti, con progetti e iniziative di rilievo nei campi della ricerca, della formazione avanzata, delle infrastrutture e delle strutture edilizie.

Anche sulla base dell'esperienza della Convenzione 2010-2012, l'Università e la Compagnia confermano che il ricorso allo strumento di un accordo convenzionale pluriennale consente a entrambe un più efficace sviluppo delle rispettive attività in un orizzonte di medio periodo, coerentemente con le rispettive finalità istituzionali.

È convinzione dei due Enti convenzionati che l'Università pubblica costituisca un soggetto fondamentale per la formazione delle giovani generazioni e per il mantenimento e lo sviluppo della conoscenza e dei saperi quali beni pubblici, garantendone la libertà culturale, scientifica e didattica e la diffusione a ogni livello, e quali fattori di sviluppo civile, culturale ed economico.

A partire dal principio appena enunciato, gli obiettivi che la nuova Convenzione pluriennale si propone sono in piena sinergia con gli obiettivi di sistema e con le azioni fissate dal nuovo Decreto Ministeriale n. 827 del 15.10.2013 sulla programmazione triennale 2013-2015 – pubblicato sul sito del MIUR in data 27 settembre 2013 e ora in attesa del visto della Corte dei Conti per la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale – e sono parte costitutiva della programmazione strategica del mandato rettorale e dell'Università degli Studi di Torino.

La Convenzione si sviluppa in coerenza con la programmazione pluriennale (2013-2016) della Compagnia, con cui essa ha riconfermato l'intenzione di proporsi come agente di sviluppo nei propri territori di riferimento, riconoscendo in particolare l'investimento sui valori intellettuali e sul sapere – ricerca, educazione, cultura, creatività – come opportunità di crescita umana e fattore economico di una possibile rinascita, locale come nazionale. Nel campo specifico della ricerca e dell'istruzione superiore, la programmazione 2013-2016 della Compagnia richiama l'esigenza di promuovere logiche di concentrazione degli interventi, funzionali ad assicurarne la rilevanza. Le sfide che si profilano sono l'esigenza di promuovere comunità (e istituzioni) di ricerca competitive e innovative insediate sul territorio che sappiano assumere anche carattere interdisciplinare (anche mediante accordi fra Atenei); la focalizzazione su grandi ambiti tematici e settoriali, in armonia con l'agenda europea; l'ottimizzazione del rapporto tra ricerca fondamentale e applicata, traslazionale e *application-driven*; il coordinamento fra i vari enti di ricerca – universitari e non – che la Compagnia sostiene.



1) Lo scenario e le scelte strategiche

Le scelte strategiche che l'Università e la Compagnia intendono condividere per il triennio coperto dalla Convenzione (2013-2015) e illustrate nel presente Documento s'inseriscono in un perdurante scenario di crisi che continua a produrre, nonostante alcuni segnali di ripresa, gravi ripercussioni a livello nazionale e locale. Esso costituisce l'inevitabile punto di partenza e la principale sfida per qualsiasi programmazione di medio periodo.

L'Università e la Compagnia confermano come criteri di orientamento del presente programma pluriennale alcune priorità strategiche, già assunte nel triennio 2010-2012: la rilevanza della dimensione europea e dei processi di internazionalizzazione quali riferimenti per i propri progetti; l'esigenza di sostenere la competitività dell'Ateneo attraverso l'allineamento agli *standard* internazionali per quanto attiene all'innovazione nei processi di gestione, alla comunicazione, alla qualità dei servizi e della didattica e ai risultati della ricerca.

Lo strumento convenzionale rappresenta il contesto in cui i due Enti si impegnano, su questi fronti, a condividere strategie, obiettivi comuni, innovazioni progettuali e procedurali; come per il precedente triennio, la Convenzione non deve essere intesa quindi come mera razionalizzazione di prassi e scelte consolidate, per quanto spesso di alto livello qualitativo.

La Compagnia attribuisce poi particolare rilievo all'esistenza di co-finanziamento da parte di enti terzi, quale indicatore di qualità e importanza delle iniziative. Nel quadro della Convenzione, l'Università di Torino intende impegnarsi con un consistente co-finanziamento, come segnale importante di piena condivisione e responsabilizzazione sulle scelte strategiche attuate. Ma la Convenzione, negli intendimenti dell'Università e della Compagnia, deve diventare anche una opportunità per attivare, sia pure in via sperimentale, strumenti che innalzino la capacità dell'Ateneo e, in prospettiva, del sistema regionale di attirare risorse aggiuntive.

L'Ateneo e la Compagnia condividono infine che la valutazione degli interventi debba essere assunta come prassi consolidata e guida del processo decisionale: se nel corso del triennio 2010-2012 – principalmente dato il tardivo avvio dei progetti – non è risultato possibile consolidare una valutazione su molte fra le iniziative avviate, si conferma l'impegno a procedervi nell'alveo del presente accordo, in un'ottica di continuità rispetto all'operato precedente. In proposito, le Parti condividono l'importanza di identificare indicatori, anche quantitativi, di monitoraggio per i singoli progetti. Gli indicatori tratti dalla programmazione ministeriale per la Convenzione 2010-2012 paiono in parte superati dalle novità introdotte dalla VQR 2004-2010 e dal nuovo ciclo di programmazione. L'Università e la Compagnia concordano quindi di procedere a identificare nei successivi *documenti sulle priorità annuali* previsti dalla Convenzione (art. 4.1), specifici indicatori atti a monitorare l'andamento e gli esiti delle varie attività, avvalendosi di tutte le fonti disponibili e significative, a partire dalle elaborazioni condotte dal MIUR, dall'ANVUR e dal Nucleo di Valutazione di Ateneo.



3

2) La Convenzione: obiettivi e programmazione pluriennale

Il presente *documento programmatico pluriennale 2013-2015* (DPP 2013-2015), allegato alla Convenzione, individua le linee guida condivise sui progetti di Ateneo da sviluppare per la durata dell'accordo, definendo altresì il fabbisogno finanziario complessivo necessario alla attuazione dei progetti.

Per inquadrare scopi e configurazione del Documento, è opportuno richiamare brevemente qui di seguito il perimetro strategico e procedurale definito dalla Convenzione tra la Compagnia e l'Università.

Ricordiamo gli obiettivi che l'accordo si prefigge, come indicati all'art. 1:

- favorire il sostegno alla ricerca, anche come strumento per rafforzare la capacità dell'Ateneo di competere per l'acquisizione di risorse esterne, con costante attenzione alla valorizzazione dei giovani ricercatori;
- ampliare le opportunità di formazione avanzata per gli studenti, per quanto riguarda sia la qualità della didattica sia le infrastrutture disponibili;
- aumentare la capacità dell'Ateneo di attrarre studenti, anche di terzo livello, dall'estero;
- favorire l'adozione di strumenti innovativi e partecipati nella gestione dei processi amministrativi, a livello centrale, come dei singoli dipartimenti, e della comunicazione;
- contribuire al rafforzamento della capacità del territorio di riferimento di attuare strategie coordinate nella ricerca e nella formazione avanzata, in grado di accrescerne sia l'attrattività sociale e culturale sia la competitività su scala nazionale ed europea;
- potenziare la rete di relazioni e collaborazioni internazionali dell'Ateneo, sia per favorire la mobilità di studenti e docenti sia quale indispensabile veicolo di innovazione e di fertilizzazione reciproca nella società della conoscenza;
- incrementare la collaborazione con istituzioni pubbliche e private, principalmente del territorio di riferimento, al fine di sostenere il ruolo dell'Ateneo come promotore per lo sviluppo sociale ed economico.

In riferimento a questi obiettivi, con la Convenzione l'Ateneo e la Compagnia si propongono di sviluppare "un programma pluriennale di interventi mirati alla concentrazione delle risorse su "progetti di Ateneo", al fine di accrescerne l'impatto potenziale", raggruppati in tre macro-aree di intervento (art. 2):

- Ricerca;
- Didattica e Alta Formazione;
- Innovazione gestionale e interventi trasversali.

Fatta salva la partecipazione a bandi validi *erga omnes* eventualmente proposti dalla Compagnia (come specificato all'art. 2.7 della Convenzione), la *ratio* stessa della scelta dello strumento convenzionale comporta che, al di fuori di esso, non vengano prese in considerazione richieste di finanziamento da parte degli Atenei *partner* della Compagnia.



3) Macro-aree operative

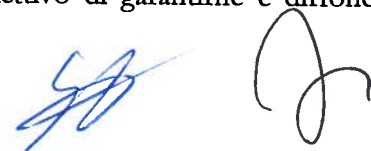
3.1 Ricerca

La capacità di realizzare ricerca di eccellenza è fondamentale per l'Università, sia quale pilastro irrinunciabile della sua "missione" sia quale suo principale – anche se certo non esclusivo – contributo alla competitività e alla attrattività del territorio. Al tempo stesso, la rilevante contrazione delle risorse per la ricerca dovuta alla riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario degli Atenei richiede approcci nuovi al potenziamento delle strutture universitarie quali ambienti favorevoli alla ricerca e all'innovazione. In questo momento storico, l'accesso ai fondi competitivi per la ricerca, quali *in primis* i fondi europei, rappresenta una sfida ineludibile per una ricerca universitaria che non voglia chiudersi in una dimensione locale e autoreferenziale. A tal fine, occorre promuovere un insieme di condizioni abilitanti che, complessivamente, consentano all'Ateneo di rafforzare la propria capacità competitiva: disponibilità di infrastrutture all'avanguardia, rafforzamento dei profili dei ricercatori, creazione di un contesto premiante e favorevole ad attrarre e/o a trattenere individui e gruppi ad alto potenziale, anche attraverso apposite strutture di incentivi. La Convenzione può certo consentire l'individuazione di risorse dedicabili a queste finalità, riducendo i rischi di frammentazione progettuale, ma l'efficacia degli interventi risulta strettamente dipendente dal loro inserimento in un disegno complessivo e coerente di politiche di incentivazione e sostegno alla ricerca dell'Ateneo.

Coerentemente con l'obiettivo di rendere l'Università più competitiva nell'accesso ai fondi per la ricerca, per il triennio 2013-2015 la Compagnia e l'Università convengono che la principale linea di investimento in questa macro-area sia destinata al potenziamento delle infrastrutture e delle strumentazioni funzionali all'attività di ricerca all'interno dell'Ateneo, in una necessaria prospettiva di razionalizzazione e condivisione con altri soggetti (quali gli stessi Enti strumentali o altri enti di ricerca attivi sul territorio). Il potenziamento di queste strutture della ricerca appare come un fattore insostituibile di competitività anche nell'attrazione di ricercatori sul territorio torinese, oltre che la necessaria premessa alla capacità di crescita complessiva della ricerca torinese.

Si intendono qui comprese sia le strumentazioni scientifiche e i laboratori di ricerca sia le biblioteche, insostituibile strumento della ricerca soprattutto nelle aree delle scienze sociali e degli studi umanistici; sono esclusi, invece, interventi edilizi, finalizzati a infrastrutture didattiche o che duplichino infrastrutture di ricerca già disponibili.

La selezione degli interventi da sostenere dovrà avvenire sulla base di una ricognizione dell'esistente, da condursi entro il 31 marzo 2014, che potrà avvalersi anche dell'apporto di indagini condotte da soggetti esterni, incaricati dal Comitato di programmazione e monitoraggio, che consenta di individuare le infrastrutture di particolare interesse per garantire la competitività della ricerca, con particolare attenzione a quelle in stato di maggiore obsolescenza e con l'obiettivo di garantirne e diffonderne



l'utilizzo a tutti i gruppi di ricerca potenzialmente coinvolgibili. Gli interventi finanziati dovranno essere relativi a infrastrutture di Ateneo, in grado di potenziare le capacità di ricerca di molteplici Dipartimenti e aree disciplinari, facilitando e potenziando l'interazione con soggetti esterni, a partire dagli Enti strumentali di ricerca fondati da Compagnia di San Paolo e Atenei.

L'individuazione degli interventi dovrà procedere di pari passo con il disegno e quindi l'implementazione di una chiara e condivisa struttura di *governance* e di politiche di accessibilità che garantiscano apertura, condivisione e livelli di utilizzo di piena efficienza.

Per quanto riguarda, in particolare, gli interventi sul sistema bibliotecario, le misure volte ad aumentare l'efficienza delle strutture esistenti e l'armonizzazione delle politiche di servizio agli utenti si ritengono azioni coerentemente sviluppabili in questa linea. A valere su questo capitolo potranno inoltre essere prese in considerazione attività di digitalizzazione e collocazione in rete di "rarietà bibliografiche" nella disponibilità dell'Ateneo. La Compagnia fa presente che a tal fine è già stato costituito, a valere su contributi ad altri soggetti, un laboratorio di digitalizzazione attivo presso la Biblioteca Nazionale Universitaria; verificato il livello di saturazione di tale struttura, una seconda unità potrebbe essere costituita presso l'Ateneo. In questo ambito la Compagnia richiede però che l'Ateneo provveda prioritariamente a porre le premesse di sistema, come meglio illustrato – per continuità con il precedente impianto convenzionale – nella successiva sezione dedicata alle risorse bibliografiche.

La pianificazione degli interventi in ambito infrastrutturale sarà coordinata anche con lo sviluppo di tre piattaforme tematiche che coinvolgeranno gli attuali Enti strumentali di ricerca (cfr. *infra*).

Come secondo spazio di azione, l'Università e la Compagnia ritengono di dare continuità all'esperienza dei bandi competitivi per progetti di ricerca, avviata nel triennio 2010-2012 e finalizzata a promuovere la capacità competitiva dei giovani ricercatori nell'accesso ai fondi europei. I temi, così come il disegno, dei bandi riprenderanno le previsioni del Programma Quadro *Horizon 2020*, con particolare riferimento ai pilastri *Excellent Science* e *Societal Challenges*. Date le risorse disponibili, si prevede di poter lanciare un bando unico nel 2014, le cui caratteristiche (figure previste, dimensioni dei gruppi di ricerca coinvolti, possibili beneficiari, tempistica, durata dei progetti, costi ammissibili e non, ecc.), ispirate alle *call* 1 e 2 del secondo bando emanato nell'alveo del precedente accordo convenzionale, potranno trovare un primo approfondimento nel *documento sulle priorità annuali per il 2014*. Le Parti convengono sulla necessità di una valutazione degli esiti delle *call* lanciate nel triennio precedente. Da questa potrà scaturire – fermi restando gli obiettivi sopra citati – la rivisitazione di elementi tecnici dei bandi, fra i quali paiono meritevoli di approfondimento l'accesso alla posizione di *principal investigator* da parte dei giovani e la costruzione di soglie dimensionali dei progetti differenziate per ambito disciplinare.

Per quanto riguarda la selezione dei progetti di ricerca, anche sulla base della positiva esperienza del triennio 2010-2012 (e in particolare del coinvolgimento della *European Science Foundation*), si conferma la

scelta di utilizzare valutazioni esterne in forma anonima svolte con procedure analoghe a quelle impiegate a livello comunitario o internazionale (art. 9.3 della Convenzione).

Infine, la Compagnia auspica il mantenimento della collaborazione avviata e delle sinergie costruite nel 2012 con l'Università del Piemonte Orientale rispetto a disegno e processo di selezione dei bandi. Nel 2014 potrebbe infatti verificarsi nuovamente la loro pubblicazione parallela da parte dei due Atenei (e anche dell'Università di Napoli Federico II, anch'essa in Convenzione con la Compagnia): la Fondazione si farà quindi carico di promuovere il coordinamento fra le diverse iniziative, come già nel precedente triennio.


La Parti concordano poi sull'opportunità di un ulteriore impegno a favore della Common Strategic Task Force, che si è rivelata un utile strumento propulsivo rispetto alla partecipazione dell'Università di Torino a bandi competitivi europei. L'investimento sul CSTF – che si configura a questo punto come un ufficio stabilmente inserito nell'organizzazione di Ateneo – sarà volto al mantenimento delle competenze acquisite, nonché al conferimento di nuove risorse, anche in vista dell'impegno della Task Force nei processi di competizione per i fondi nazionali, oltre che internazionali.

La Compagnia e l'Ateneo registrano con soddisfazione il buon esito del progetto “2020 Researchers: Train to Move”, presentato dall'Università di Torino a valere sulla linea internazionalizzazione della Convenzione 2010-2012 e valutato positivamente dalla Commissione Europea, con l'assegnazione di un significativo finanziamento. Intendono pertanto riservare ulteriori risorse a un altro, analogo, programma di mobilità per ricercatori post doc, da realizzare auspicabilmente in collaborazione con altri Atenei e/o con imprese. L'intervento è previsto per l'annualità 2015, posto che “2020 Researchers: Train to Move” entrerà solo nel 2014 – terminate la selezione e la negoziazione a livello europeo – nella fase operativa.

Per quanto riguarda l'investimento dell'Università in ambito di internazionalizzazione, si rimanda a quanto successivamente indicato nella macro-area Didattica e Alta Formazione.

3.2 Didattica e Alta Formazione

Nel campo della didattica e dell'alta formazione l'Università e la Compagnia concordano sull'opportunità di concentrare l'azione su iniziative mirate, con un'attenzione trasversale ai processi di internazionalizzazione dell'Ateneo. In particolare, si ritiene opportuno evidenziare alcune linee guida condivise per i dottorati di ricerca e per la Scuola di Studi Superiori, con il tema dell'internazionalizzazione quale elemento chiave ad essi trasversale.



In proposito, la Compagnia evidenzia come le proprie priorità programmatiche in tema di istruzione terziaria e formazione alla ricerca identifichino come obiettivi la promozione dell'efficienza e del rafforzamento e allargamento dell'offerta didattica in specifici ambiti disciplinari (ad esempio attraverso accordi interateneo) e di una maggiore rispondenza dei percorsi alle esigenze del sistema produttivo. La Compagnia richiede che, come linee guida dei progetti in questa macro-area, siano quindi assunte la ricerca di sinergie, l'attenzione alla dimensione professionale e l'investimento sull'occupabilità degli studenti; evidenzia poi l'esigenza di assicurare una forte qualificazione dei percorsi di didattica avanzata dell'Ateneo, quali i dottorati e la Scuola di Studi Superiori, che vengono confermati come i principali ambiti di investimento per questa macro-area. Le Parti ritengono invece, sulla base delle valutazioni già condotte al termine del precedente triennio, di non confermare una linea di sostegno per i *Master*, tipologia di offerta formativa che si ritiene debba avere capacità di autofinanziamento. L'intervento della Compagnia sarà quindi limitato, in questo ambito, ai corsi già finanziati al di fuori della precedente Convenzione (*master* realizzati presso il Collegio Carlo Alberto, il Centro Internazionale di Formazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro CIF-OIL, il Centro di Conservazione e Restauro di Venaria e il *Master in Comparative Law, Economics and Finance* a cura dello IUSE).

La crescita del profilo internazionale dell'Università degli Studi di Torino è una delle finalità strategiche dell'Ateneo. L'internazionalizzazione del sistema universitario incentiva a rinnovare le strutture e i metodi di insegnamento mettendoli a confronto con altri Atenei nell'offerta di programmi di qualità e favorisce la creazione di reti sociali. L'attrazione di studenti dall'estero – per aumentare la vivacità del tessuto locale e per contribuire a costruire politiche di integrazione e coesione sociale – rappresenta una sfida per il territorio piemontese nel suo complesso. È convinzione di Ateneo e Compagnia che tale azione non possa essere limitata al solo terzo livello della didattica.

Per quanto riguarda i dottorati, essendo già intervenuto lo stanziamento a favore delle borse bandite nell'anno 2013, per le ragioni oltre esposte, l'Università e la Compagnia concordano sulla necessità di individuare, a regime per gli anni 2014 e 2015, parametri espliciti di sostegno per dottorati in consorzio e/o internazionali.

In particolare, concordano che il sostegno della Compagnia dovrà indirizzarsi, prioritariamente:

1. al sostegno di dottorati svolti in collaborazione con Atenei di altri Paesi, con rilascio di titolo doppio o congiunto;
2. al sostegno di dottorati svolti in collaborazione con altri Atenei italiani, nella forma del consorzio o della Convenzione.

In particolare, la Compagnia riserverà ai dottorati di cui punti 1 e 2 una quota pari almeno al 50% delle proprie borse assegnate in Convenzione. A partire da tali priorità generali, il Comitato di Gestione della Compagnia definirà annualmente la destinazione delle borse a singoli dottorati e percorsi di ricerca,

confermando i criteri già consolidati (qualità e internazionalizzazione dei percorsi, ricadute occupazionali, coerenza con le linee programmatiche annualmente approvate dalla Fondazione). La Compagnia richiede, per le proprie deliberazioni, che l'Ateneo renda disponibili tutte le informazioni sintetiche e analitiche atte a informare le proprie deliberazioni (schede di istituzione dei dottorati, valutazioni del Nucleo di Valutazione di Ateneo ed esiti della procedura di accreditamento ANVUR) in tempo utile perché il processo decisionale venga svolto in parallelo a quello relativo all'assegnazione delle borse di competenza di Ateneo. Previo esame in Comitato di programmazione e monitoraggio, la Compagnia si riserva la facoltà di individuare linee di ricerca all'interno delle quali dovranno collocarsi i progetti svolti dai dottorandi destinatari di borse finanziate; nonché la possibilità di destinare una quota residuale dei fondi a iniziative di rafforzamento della didattica delle Scuole di dottorato (quali, ad esempio, *graduate conferences* o *graduate seminars*).

La Compagnia richiede infine che l'Ateneo, anche alla luce del nuovo decreto ministeriale in materia di dottorati, conduca – compatibilmente con i vincoli derivanti dal processo di accreditamento in sede ANVUR – una verifica dei tempi delle procedure di selezione e della durata dei percorsi, al fine di assicurarne, anche per questi aspetti, la competitività nazionale e internazionale.

L'intervento di Ateneo a favore dell'internazionalizzazione si tradurrà nel biennio nel supporto a borse dottorali riservate a studenti stranieri.

La Scuola di Studi Superiori costituisce, negli intendimenti dell'Università, una proposta intesa a offrire gli strumenti conoscitivi fondamentali per la formazione di una moderna classe dirigente in organizzazioni pubbliche e private dotata di molteplici competenze atte all'esercizio di funzioni di governo e alla comprensione di problemi complessi. Le Parti concordano che si tratti di un'iniziativa che può rappresentare un contributo rilevante per una formazione attenta alle interdipendenze tra scienze umane, scienze della natura e ai loro riflessi tecnologici nel mondo contemporaneo. Sperimentata la fase di avvio nel precedente triennio convenzionale e dato atto del recente rinnovo, per parte universitaria, del Comitato scientifico della Scuola, la Compagnia e l'Ateneo condividono di assumere come obiettivi nel presente quadro convenzionale una maggiore capacità di reclutamento di studenti di eccellenza, provenienti anche al di fuori del bacino locale, un'accresciuta internazionalizzazione del corpo docente e la sua apertura a competenze esterne al sistema torinese. Le Parti auspicano il miglioramento dell'offerta formativa della Scuola con lo sviluppo di collaborazioni con gli Enti strumentali di ricerca e in particolare con la progressiva integrazione con il Programma Allievi del Collegio Carlo Alberto. Le Parti vedono con favore, poi, l'annuncio del MIUR di voler procedere a una valutazione delle alte scuole avviate dagli Atenei italiani: in attesa di poter disporre delle



conclusioni ministeriali, la Compagnia richiede che il progresso della Scuola rispetto agli obiettivi sopra menzionati sia monitorato annualmente.

Fra le iniziative didattiche di limitato impatto finanziario, ma di rilevante interesse sociale e culturale l'Ateneo e la Compagnia condividono di dare continuità all'esperienza del Polo universitario per studenti detenuti presso il carcere "Lorusso e Cutugno" di Torino, già da tempo sostenuta dalla Fondazione, con un sostegno che potrebbe eventualmente estendersi ad altre iniziative in ambito carcerario.

3.3 Innovazione gestionale e interventi trasversali

In questa macro-area, la Compagnia e l'Università concordano sulla scelta di evitare forme di mero sostegno a spesa corrente o comunque legate a interventi organizzativi che – pur importanti per il buon funzionamento dell'Ateneo – distoglierebbero risorse scarse da azioni prioritarie in linea con gli obiettivi strategici della Convenzione.

Le riflessioni raccolte a conclusione del precedente periodo triennale (2010-2012) e condivise da Università e Compagnia pongono in evidenza l'emergere di alcune questioni critiche particolarmente rilevanti. Esse riguardano, in particolare, l'obsolescenza di parte dei processi gestionali e la comunicazione.

L'orientamento del nuovo mandato rettorale, anche confortato dalle nuove funzioni e competenze assegnate a Rettore e Consiglio di Amministrazione dalla L. 240/2010, pone quale progetto strategico di Ateneo, e quale premessa necessaria a una efficiente gestione della ricerca e della didattica, l'intervento su:

- innovazione;
- promozione di "*engagement*" delle risorse interne all'Università;
- discontinuità nei confronti delle prassi consolidate che hanno generato criticità.

Nell'immediato è possibile individuare almeno quattro azioni da intraprendere nel triennio 2013-2015, nel quadro di un progetto strategico "Innovazione, Comunicazione e Competitività":

1. elaborazione partecipata del bilancio di Ateneo;
2. interventi di *process re-engineering*;
3. sviluppo di "*Social Reference*" sulle opportunità di finanziamento per la ricerca (che si propone anche come evoluzione del modello di intervento della *Common Strategic Task Force*);

4. realizzazione di un *hackathon* di Ateneo (#hackUniTO) per la progettazione e la realizzazione di soluzioni, servizi e dispositivi in *crowdsourcing* e per vivere in modo innovativo l'esperienza di vita e di studio nell'università e nel territorio di riferimento.

La Compagnia sottolinea come l'efficienza del supporto amministrativo e gestionale all'attività didattica e di ricerca di Ateneo costituisca a pieno titolo un elemento di competitività dell'Ateneo, in grado di qualificarne l'attrattività internazionale. Evidenzia quindi l'esigenza che le azioni summenzionate siano orientate, già in fase di disegno, in modo da consentire l'incardinamento permanente nella struttura organizzativa dell'Ateneo di innovazioni gestionali e *modus operandi* che garantiscano il migliore sviluppo delle competenze gestionali e amministrative e l'adeguamento, anche in questi settori, a *standard* di lavoro di livello internazionale, con particolare attenzione ai bisogni degli studenti.

A questo intervento si affianca l'attenzione che deve essere riservata all'acquisizione mirata di materiale bibliografico on line (abbonamenti a riviste, banche dati), di vitale importanza in una Università che vive di ricerca.

L'importante investimento in queste risorse impone che il loro potenziale sia pienamente sfruttato in un contesto organizzativo capace di assicurare qualità dei servizi, economie di scala, efficienza e integrazione dei servizi, accessibilità, con un'apertura anche all'utenza esterna e alle istituzioni del territorio.

Tali obiettivi, già in sostanza individuati per il precedente accordo convenzionale, non hanno potuto trovare sviluppo nel triennio 2010-2012. Se in questa sede vengono riconfermati, l'Ateneo e la Compagnia concordano sull'esigenza di un presidio del loro concreto perseguimento nel biennio 2014-2015.

In tal senso le Parti intendono provvedere rapidamente all'istituzione di un gruppo di lavoro dedicato, che nei primi mesi del 2014 provveda a una programmazione operativa, nell'ambito della quale potranno trovare spazio anche una proposta di rivisitazione dei criteri di spesa del contributo della Compagnia e ipotesi di utilizzo dei fondi previsti per le infrastrutture alla macro-area ricerca. Tale proposta sarà esaminata dal Comitato di programmazione e monitoraggio della Convenzione e la sua approvazione – e il conseguente avvio delle attività – saranno considerate dalla Compagnia condizione necessaria per l'approvazione dei successivi stanziamenti destinati al sistema bibliotecario, sia per la parte relativa alle risorse bibliografiche sia per quanto riguarda eventuali investimenti sulle infrastrutture. Nell'ambito del contributo dedicato alle risorse bibliografiche – su proposta del gruppo di lavoro sopra indicato – sarà anche possibile sostenere eventuali costi legati alla realizzazione di progettualità specifiche coerenti con gli obiettivi di innovazione, di qualità del servizio e di integrazione con il territorio.



Nelle analisi citate la Compagnia chiede che venga presa in esame anche la funzionalità organizzativa e dei servizi della biblioteca “Norberto Bobbio”, anticipando che – dato l’elevato contributo già concesso in passato per la sua realizzazione – la Fondazione si attende che essa si configuri come polo di eccellenza anche sotto questi profili, escludendo altresì ulteriori investimenti strutturali e/o infrastrutturali ad essa diretti a valere sulla presente Convenzione.

Infine, rientra in questa macro-area il sostegno al progetto U-GOV-CINECA, già sostenuto nell’ambito della Convenzione pluriennale 2010-2012 a partire dall’esercizio 2012, relativo al rinnovamento del sistema contabile secondo una logica di bilancio unico, di *budget* e di contabilità economico-patrimoniale. Si prevede che il completamento delle attività avviate richiederà, nel 2015, un’integrazione del contributo già assegnato. La Compagnia si riserva evidentemente di esaminare, ai fini dell’assegnazione dei fondi aggiuntivi, la rendicontazione che l’Ateneo presenterà una volta esauriti quelli già assegnati. Ricorda, come già indicato in sede di approvazione del contributo a valere sulla Convenzione 2010-2012, che su questo progetto è attesa un’intensa collaborazione fra l’Università e il Politecnico di Torino, volta a sfruttare tutte le sinergie emergenti dal rispettivo lavoro svolto in questo ambito con il sostegno della Compagnia.

3.4 Enti strumentali ed Enti partecipati

La Convenzione è, come detto, il perno e il riferimento prioritario nei rapporti fra la Compagnia e l’Università: le priorità progettuali e gli impegni finanziari in essa definiti costituiscono il cuore dell’impegno strategico della Fondazione nei confronti dell’Ateneo. Nel suo contesto trova spazio, ai sensi dell’accordo, anche il confronto fra le Parti per la condivisione di indirizzi strategici relativamente agli enti a cui entrambe partecipano, direttamente o attraverso l’attività di ricercatori dell’Ateneo (art. 2.5). Tali sono sia gli Enti strumentali di ricerca fondati dalla Compagnia e dall’Ateneo, sia gli enti partecipati da entrambi in senso strettamente giuridico, sia, infine, gli Enti che, pur indipendenti sul piano giuridico, svolgono la propria attività avvalendosi in termini sostanziali delle risorse umane dell’Università.

Per quanto riguarda i primi, nell’ambito della propria programmazione 2013-2016, la Compagnia si è esplicitamente proposta l’obiettivo di un coordinamento tra il dispositivo delle Convenzioni e l’operatività degli Enti strumentali di ricerca. Tale coordinamento richiede anche la risoluzione di nodi ancora poco definiti, quali il trattamento del personale universitario attivo negli Enti strumentali, così come lo sviluppo di strategie comuni di captazione dei fondi di ricerca e attrazione di studiosi stranieri.

Gli Enti strumentali di ricerca sono ora parte di un piano complessivo di costituzione di “piattaforme”, cornici in cui inquadrare, oltre alle attività di ricerca finanziate dalla Compagnia presso Atenei e altri



Enti di ricerca, il coordinamento delle attività degli Enti strumentali e di altri Enti partecipati in cui la Compagnia e l'Università hanno ruoli di rilievo, con la finalità di incrementarne gli elementi di coerenza di intervento, sinergia e collaborazione, in un'ottica di programmazione integrata e congiunta.

Lo schema di possibile sviluppo e applicazione del modello piattaforma sarà sviluppato nel primo semestre 2014 e avrà come elemento di riferimento tematico il programma europeo *Horizon 2020*. Si prevede l'inquadramento delle attività degli Enti strumentali di ricerca e più in generale degli interventi a favore della ricerca in perimetri tematici nei seguenti ambiti:

- Scienze della vita;
- Scienze naturali e ingegneristiche;
- Scienze sociali e umanistiche.

In coerenza con quanto precedentemente enunciato i principi ispiratori delle modalità di implementazione e dei meccanismi di accesso e funzionamento di tali piattaforme saranno conseguenti all'obiettivo di fondo di sostenere e supportare l'internazionalizzazione, la capacità di attrazione di risorse competitive, l'accrescimento e il consolidamento del capitale umano dedicato alla ricerca, l'impatto sul contesto sociale ed economico di riferimento in termini di innovazione sociale e/o tecnologica e/o di processo, a seconda delle specificità disciplinari.

La creazione di condizioni abilitanti dovrà vedere impegnati nei prossimi mesi sia l'Ateneo sia la Compagnia per i rispettivi ambiti di competenza. Si individuano prioritariamente due direttrici operative principali: la rivisitazione della missione e del sistema di *governance* degli Enti strumentali di ricerca; la definizione di una politica di Ateneo per l'incentivazione e la premialità, anche in termini di programmazione del personale, associata all'attrazione di fondi europei.



4) Fabbisogno e impegni finanziari

In base alla Convenzione, la Compagnia si impegna a stanziare a beneficio dell'Università, per l'attuazione degli interventi individuati nel presente Documento e in quelli sulle priorità annuali, un contributo complessivo sino alla concorrenza di € 21.000.000.

Al tempo stesso, come specifica l'art. 7.2 della Convenzione, "l'Università si impegna a integrare i contributi della Compagnia con forme di co-finanziamento, per ciascuna delle macro-aree indicate", con un intervento previsto sul triennio di circa € 38.600.000. Resta inteso che il co-finanziamento da parte dell'Università di Torino si baserà sul metodo *full cost* utilizzato per i progetti europei.

La Compagnia è disponibile, fermo restando l'ammontare del contributo annuale, ad ammettere l'imputazione a *budget* di una quota per oneri generali e personale strutturato non superiore al 30% del contributo totale previsto in Convenzione, considerando il personale non strutturato specificamente impiegato per le attività come costo diretto e auspicando che l'imputazione dei costi per personale sia computata sulla base di *timesheet*.

Il fabbisogno finanziario per l'attuazione dei progetti è riportato nelle tabelle conclusive del Documento, rispettivamente per il triennio 2013-2015 e per ciascuno degli esercizi interessati.



5) Scadenze e passaggi istituzionali

Ai sensi della Convenzione, alla programmazione pluriennale fa seguito da parte del Comitato di programmazione e monitoraggio l'elaborazione di *documenti sulle priorità annuali* (art. 4.1), concernenti le attività e i progetti da sviluppare annualmente, da sottoporre all'approvazione degli Organi delle Parti (art. 5.2). Si pongono così le premesse per la presentazione alla Compagnia delle singole richieste di contributo previste nei Documenti, il cui esame può avvenire solo nel relativo esercizio di competenza (art. 7.1).

Alla luce delle norme statutarie della Compagnia, il Comitato di Gestione della Fondazione è "sovrano" in materia di deliberazioni sulla quota di finanziamento della Compagnia e, solo, può assumere decisioni e impegni al riguardo, nella cornice operativa e procedurale della Convenzione. Analogo principio sarà seguito dagli Organi di Governo dell'Università di Torino per quanto di propria competenza.

La obiettiva complessità della Convenzione pluriennale – nonché il ritardo nel suo processo di rinnovo legato all'avvicendamento nella *governance* di Ateneo – fa sì che da un lato sia importante assumere in tempi rapidi decisioni che consentano l'avvio di alcune iniziative, dall'altro che sia inevitabile una attuazione graduale dei progetti e delle azioni individuati.

In particolare, in considerazione dei tempi di sottoscrizione dell'accordo, la Compagnia si è resa disponibile ad approvare in via eccezionale i contributi per l'esercizio 2013, a valere sul contributo annuo previsto in Convenzione, prima della sottoscrizione della medesima. Per l'anno 2013, quindi, il *documento sulle priorità annuali per il 2013* è integrato nel presente DPP (art. 4.1), in forma di sintetico riepilogo, posto che la Fondazione sta attualmente ricevendo in esame le richieste di erogazioni dettagliate.

In conclusione, l'Università e la Compagnia confermano che la Convenzione 2013-2015 rappresenta un momento di alto significato sia per il rinsaldarsi della loro collaborazione reciproca – espressa anzitutto nel Comitato di programmazione e monitoraggio – sia per i possibili effetti positivi "di sistema" che essa può innescare e ribadiscono di voler operare con trasparenza e concordia di intenti per il successo di questo importante impegno pluriennale.



6) Documento sulle priorità annuali per il 2013

Come sopra accennato, in considerazione del ritardo nel rinnovo della Convenzione, il *documento sulle priorità annuali per il 2013* è integrato nel DPP.

Nei fatti si ricostruisce qui un rendiconto di quanto accaduto nel corso dell'esercizio, ormai volto al termine. Su richiesta dell'Ateneo, la Compagnia si è resa disponibile a esaminare, pur in attesa della sottoscrizione della Convenzione, contributi diretti ad attività non procrastinabili.

Fra queste, in primo luogo si individuano i sostegni mirati ad attività didattiche, vincolate al calendario accademico:

1. le borse per dottorati di ricerca, assegnate dalla Compagnia secondo le tempistiche necessarie per l'emanazione del relativo bando pubblico. In aggiunta allo stanziamento previsto nell'accordo per l'anno in esame (€ 2.100.000), la Compagnia ha potuto deliberare un contributo straordinario mirato allo *start up* dei corsi dottorali interateneo, avvalendosi di fondi residui di precedenti cicli dottorali e dell'asse *Master* della precedente Convenzione (per ulteriori € 574.500 circa);
2. il contributo al Polo Universitario per studenti detenuti per il biennio a.a. 2013/2014 - 2014/2015.

A questi si aggiungono, nell'ambito della macro-area dell'Innovazione gestionale e degli interventi trasversali:

1. il sostegno alla prima annualità del progetto "Innovazione, Comunicazione e Competitività" che, in quanto fortemente collegato all'avvio del nuovo mandato rettorale, è stato avviato nel 2013;
2. il supporto all'acquisizione mirata di materiale bibliografico on line, in quanto costo relativo all'esercizio 2013.

Alla data di stesura del presente Documento si prevede che la Fondazione esaminerà le richieste di contributo relative a Polo universitario per studenti detenuti, progetto "Innovazione, Comunicazione e Competitività" e materiale bibliografico *on line* nei mesi di novembre e dicembre 2013.

Per quanto riguarda la richiesta inerente alla Scuola di Studi Superiori per l'a.a. 2013/2014, ultimo contributo previsto per il 2013, si prevede che essa sarà portata all'attenzione della Compagnia nel mese di febbraio 2014.

Posto che l'Ateneo è in procinto di presentare tutta la documentazione di dettaglio necessaria per l'istruttoria dei contributi citati, non si ritiene in questa sede necessaria una più specifica illustrazione delle iniziative.

FABBISOGNO FINANZIARIO PER L'ATTUAZIONE DEI PROGETTI

TRIENNIO 2013-2015

Macro-aree operative	Iniziativa	Compagnia di San Paolo	Università di Torino	Totale
RICERCA	Infrastrutture	6.000.000	12.000.000	18.000.000
	Internazionalizzazione	1.500.000	-	1.500.000
	Bandi per <i>junior development grants</i>	1.650.000	1.200.000	2.850.000
	<i>Common Strategic Task Force</i>	200.000	460.000	660.000
	Totale	9.350.000	13.660.000	23.010.000
DIDATTICA E ALTA FORMAZIONE	Borse di dottorato	6.700.000	13.275.000	19.975.000
	Internazionalizzazione	-	424.000	424.000
	Scuola di Studi Superiori	900.000	1.200.000	2.100.000
	Polo studenti detenuti	100.000	-	100.000
	Totale	7.700.000	14.899.000	22.599.000
INNOVAZIONE GESTIONALE E INTERVENTI TRASVERSALI	Materiale bibliografico <i>on line</i>	2.800.000	8.073.000	10.873.000
	Innovazione, Comunicazione e Competitività	1.000.000	1.500.000	2.500.000
	U-GOV-CINECA	150.000	500.000	650.000
	Totale	3.950.000	10.073.000	14.023.000
TOTALE		21.000.000	38.632.000	59.632.000



ESERCIZIO 2013

Macro-aree operative	Iniziative	Compagnia di San Paolo	Università di Torino	Totale
DIDATTICA E ALTA FORMAZIONE	Borse di dottorato	2.100.000	4.395.000	6.495.000
	Scuola di Studi Superiori	300.000	400.000	700.000
	Polo studenti detenuti	50.000	-	50.000
	Totale	2.450.000	4.795.000	7.245.000
INNOVAZIONE GESTIONALE E INTERVENTI TRASVERSALI	Materiale bibliografico <i>on line</i>	950.000	2.227.000	3.177.000
	Innovazione, Comunicazione e Competitività	400.000	400.000	800.000
	Totale	1.350.000	2.627.000	3.977.000
	TOTALE	3.800.000	7.422.000	11.222.000




ESERCIZIO 2014

Macro-aree operative	Iniziative	Compagnia di San Paolo	Università di Torino	Totale
RICERCA	Infrastrutture	3.000.000	6.000.000	9.000.000
	Bandi per <i>junior development grants</i>	1.650.000	1.200.000	2.850.000
	<i>Common Strategic Task Force</i>	100.000	230.000	330.000
	Totale	4.750.000	7.430.000	12.180.000
DIDATTICA E ALTA FORMAZIONE	Borse di dottorato	2.300.000	4.428.000	6.728.000
	Internazionalizzazione	-	204.000	204.000
	Scuola di Studi Superiori	300.000	400.000	700.000
	Totale	2.600.000	5.032.000	7.632.000
INNOVAZIONE GESTIONALE E INTERVENTI TRASVERSALI	Materiale bibliografico <i>on line</i>	950.000	2.923.000	3.873.000
	Innovazione, Comunicazione e Competitività	350.000	500.000	850.000
	Totale	1.300.000	3.423.000	4.723.000
TOTALE		8.650.000	15.885.000	24.535.000

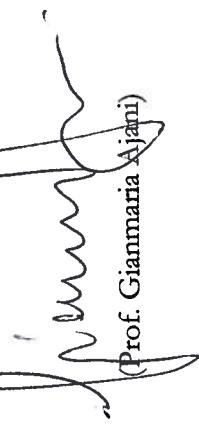
ESERCIZIO 2015

Macro-aree operative	Iniziative	Compagnia di San Paolo	Università di Torino	Totale
RICERCA	Infrastrutture	3.000.000	6.000.000	9.000.000
	Internazionalizzazione	1.500.000	-	1.500.000
	<i>Common Strategic Task Force</i>	100.000	230.000	330.000
	Totale	4.600.000	6.230.000	10.830.000
DIDATTICA E ALTA FORMAZIONE	Borse di dottorato	2.300.000	4.452.000	6.752.000
	Internazionalizzazione	-	220.000	220.000
	Scuola di Studi Superiori	300.000	400.000	700.000
	Polo studenti detenuti	50.000	-	50.000
	Totale	2.650.000	5.072.000	7.722.000
INNOVAZIONE GESTIONALE E INTERVENTI TRASVERSALI	Materiale bibliografico <i>on line</i>	900.000	2.923.000	3.823.000
	Innovazione, Comunicazione e Competitività	250.000	600.000	850.000
	U-GOV-CINECA	150.000	500.000	650.000
	Totale	1.300.000	4.023.000	5.323.000
TOTALE		8.550.000	15.325.000	23.875.000

Torino, 20 dicembre 2013

IL RETTORE DELL'UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TORINO

IL PRESIDENTE DELLA COMPAGNIA
DI SAN PAOLO


(Prof. Gianmaria Ajani)


(Dott. Sergio Chiamparino)