

Programma di Candidatura a Rettore dell'Università di Torino (2025 - 2031)

Raffaele Caterina - Paola Sacchi



Impegno

Democrazia

Equità

Ascolto

per UniTo

Perchè mi candido

La decisione di candidarmi a guidare il nostro Ateneo nasce dall'esperienza e dalla passione.

L'esperienza maturata lavorando negli organi dell'Ateneo e alla guida del mio Dipartimento è stata un grande privilegio, un'opportunità di immenso arricchimento intellettuale, che porta naturalmente a mettere questa esperienza a disposizione.

Dietro questa esperienza c'è sempre stata una profonda passione per questo Ateneo e per la sua comunità, insieme alla volontà di vedere le cose funzionare meglio, offrendo e richiedendo impegno, per il bene delle persone e dell'istituzione. Questa scelta ha implicato e implica momenti di confronto con tutte le componenti dell'Università di Torino e con coloro che vorranno intraprendere con me questo percorso. Innanzitutto con Paola Sacchi, a cui sono grato per aver accettato di candidarsi con me come Prorettrice. Paola è portatrice di una percezione e di una progettualità che completa il disegno di un Ateneo che vorremmo differente.

È naturale, infatti, domandarci cosa avremmo voluto veder funzionare meglio negli ultimi anni e riflettere su cosa possiamo fare per migliorare.

Non si può che partire, appunto, dall'**impegno**. Un impegno che deve essere all'altezza dell'onore della carica ricoperta; che significa, prima di tutto, presenza e disponibilità; che richiede intelligenza e umiltà nel confronto, consapevoli che un Rettore non decide da solo, ma non può delegare ad altri le proprie responsabilità; un impegno volto innanzitutto a migliorare l'Ateneo, a guardare oltre il presente e a lasciare, alla fine del mandato, un Ateneo migliore.

In secondo luogo, avremmo voluto e vorremmo vedere l'Ateneo governato secondo una concezione più profonda di **democrazia**. La democrazia non si riduce al voto: è una comunità che decide insieme; significa prima di tutto collegialità e trasparenza. Il Rettore è un *primus inter pares*, chiamato a presiedere il Senato e il Consiglio di Amministrazione e farsi garante del dialogo di questi organi e dell'intera comunità. Gli organi collegiali e la comunità accademica, se messi nelle giuste condizioni, esprimono un'intelligenza collettiva che garantisce soluzioni non solo più democratiche, ma anche più efficienti e capaci di generare il benessere che in questi anni è venuto a mancare. E pensiamo, nel constatare questa mancanza, a tutto il complesso organismo di UniTo: studentesse e studenti, docenti e personale tecnico amministrativo.

Infine, avremmo spesso voluto vedere una ricerca di soluzioni improntate a maggiore **equità**, nate non dall'applicazione di regole astratte né dal compromesso politico, ma dallo sforzo coraggioso di affrontare i problemi nella loro reale natura, di bilanciare le diverse esigenze e aspirazioni, attraverso un processo decisionale trasparente e condiviso. Soluzioni figlie, dunque, innanzitutto dell'**ascolto**, della reale disponibilità a comprendere prima di decidere.

Impegno, metodo democratico, ricerca dell'equità, capacità di ascolto riassumono l'**idea** di governo dell'Università che vorremmo, nei prossimi sei anni, impegnarci a realizzare.

I PRINCIPI

Scrivere il programma oggi vuol dire proporre e condividere un'idea di Ateneo e del ruolo in esso ricoperto dal Rettore: è innanzitutto l'enunciazione di un metodo. Nessuno, oggi, sa realisticamente quali sfide saremo concretamente chiamati ad affrontare nell'arco di sei anni.

Possiamo declinare fin da ora i principi a cui ci proponiamo di ispirare la nostra azione:

PRINCIPIO DI REALTÀ

Nell'università si coltiva la libera scienza, a tutela di chi la esercita e l'impartisce, di chi ne fruisce al suo interno e di chi dall'esterno la invoca come voce critica nella società. Più che altrove, il governo dell'Università non può che essere governato da un principio di realtà, che impegni ciascuno a svolgere con umiltà il proprio ruolo, riconoscendo con trasparenza le difficoltà, essendo consapevoli che è ormai esaurito il tempo delle decisioni lasciate all'incedere degli eventi.

DEMOCRAZIA, TRASPARENZA E INTELLIGENZA

L'Ateneo è più d'altre un'istituzione democratica, ove il Rettore è solo un *primus inter pares*. Direttamente o come presidente del Senato e del Consiglio di amministrazione, deve essere d'esempio nell'assicurare il funzionamento degli organi e il rispetto in essi di ogni componente, fornendo un accesso diretto all'informazione, garantendo libere discussioni per consapevoli e trasparenti decisioni, restituendo serenità e fiducia a chi si trova a governare e a tutta la comunità. Vi è infatti un'intelligenza collettiva nell'Ateneo, che occorre lasciare esprimere, sia spontaneamente, sia attraverso l'ordinato funzionamento degli organi. La trasparenza è necessaria nell'esercizio di un governo collegiale e per una consapevole - e tutt'altro che burocratica - programmazione strategica dell'Ateneo.

PROGRAMMAZIONE: TORNARE A ESSERE UN ATENEO SOLIDO E BEN COLLOCATO

Ogni scelta deve essere presa con l'occhio al futuro: a lasciare, dopo sei anni, un Ateneo solido e ben collocato. Insieme alle altre Università, l'Università di Torino deve pretendere un maggior finanziamento complessivo del sistema universitario: l'investimento in ricerca in Italia è del 1,3% del PIL, molto al di sotto della media europea del 2,2%. È una battaglia anzitutto morale che debbono condurre le Università. Ma l'Ateneo torinese deve iniziare a interrogarsi sulle ragioni della sua mediocre performance relativamente ad altri Atenei italiani: non vi è ragione, al di

fuori della scarsa capacità di programmazione, per cui su tutti gli indicatori ministeriali l'Università di Torino debba ineluttabilmente collocarsi dietro quelle di Bologna e Padova.

Contemporaneamente, l'occhio alla situazione finanziaria deve essere più attento e lungimirante: non è concepibile che situazioni almeno parzialmente prevedibili debbano produrre decisioni traumatiche rispetto all'ordinario svolgimento delle attività dell'Ateneo influenzando negativamente sul diritto allo studio, alla ricerca e al benessere.

DAL "BORSELLINO DEL RETTORE" ALLE STRATEGIE DI ATENEO

I principi della collegialità, trasparenza e programmazione strategica si combinano con evidenza nella gestione delle risorse destinate alle strategie di Ateneo. Nella campagna elettorale del 2019 entrambi i candidati si proponevano di ridurre drasticamente il peso del famigerato "borsellino del Rettore". In realtà un'eccessiva discrezionalità ha continuato a governare l'assegnazione della quota di punti organico destinata alle strategie di Ateneo, mentre lo stesso modello si è espanso ad altri ambiti, come la distribuzione delle borse per i corsi di dottorato. Il punto comunque non è l'effettiva quantità di risorse distribuite in questo modo: il dato più grave è l'inquinamento della vita politica dell'Ateneo che questo ha prodotto, sia nel rapporto tra Rettore e Dipartimenti che nella vita interna dei Dipartimenti. In

realtà è evidente che le risorse non possono essere interamente distribuite ai Dipartimenti; una quota destinata ad iniziative strategiche di Ateneo è indispensabile. Ma esse devono corrispondere appunto a linee strategiche, chiare e trasparenti, in modo che ogni scelta sia esplicitamente argomentabile, e possibilmente tale da dare modo a tutti i Dipartimenti di contribuire con le proprie proposte.

INNOVAZIONE

L'università è innovazione perché l'università è ricerca. I nuovi e asfissianti oneri burocratici imposti hanno offuscato se non soppresso questo fondamentale principio. Eppure poi gli stessi impongono un "dovere alla ricerca" applicando meccanismi premiali. Crediamo invece a un diritto alla ricerca, che significa avere più tempo, più energie, più fondi. Una didattica veramente innovativa, infatti, si fonda sull'insegnamento degli esiti dei propri studi e delle proprie ricerche. La sfida di una didattica veramente innovativa, in questi anni, va colta facendo tesoro dell'esperienza forzata della didattica a distanza per proporre soluzioni flessibili; educandoci a sfruttare al meglio le nuove opportunità tecnologiche, e ad affrontarne i profili problematici; comprendendo che la didattica dell'Ateneo torinese aspira naturalmente a collocarsi in un orizzonte internazionale.

UNITO SUL TERRITORIO

Il territorio di UniTo sono i luoghi in cui si svolge l'attività di studio, di ricerca e di lavoro della sua comunità. È urgente ripensare gli spazi, risolvere problemi endemici come la carenza di aule, intervenire sulla riallocazione degli spazi lasciati liberi; urgentissimo intervenire sulla manutenzione delle strutture. Ovunque si avverte una carenza di spazi per il ristoro. Anche in questo caso occorrono trasparenza e pianificazione strategica. Alla immediata vigilia di una stagione di grandi spostamenti, verso Grugliasco ma anche verso l'area di Piazza Nizza, da concretizzare come polo della ricerca biomedica di base dell'area di Torino, troppo indefinito resta il piano che deve assicurare una casa adeguata a quei Dipartimenti rimasti ai margini dei grandi progetti degli ultimi anni. La nostra presenza nella fase di realizzazione del nuovo Parco della Salute deve essere incisiva in termini di idee e capacità di investimento, sulla base della massima condivisione interna delle informazioni e delle scelte.

RITROVARE LA VOCE DELL'ATENEO

Negli ultimi anni, il nostro Ateneo è stato pressoché assente nel dibattito pubblico, sia a livello cittadino che nazionale. Occorre lavorare per riaffermare la nostra reputazione locale e nazionale con adeguata comunicazione degli atti compiuti e dei risultati raggiunti dall'istituzione, e investire su una immagine pubblica con una strategia pianificata e condivisa (che passa anche dalla adeguata valorizzazione delle inaugurazioni dell'anno

accademico e di altri eventi pubblici come le lauree h.c.), e non con eventi improvvisati ed estemporanei che hanno assorbito fin troppe risorse. La nostra capacità di comunicare all'esterno passa ovviamente innanzitutto da un miglioramento della comunicazione interna, che deve essere segmentata per necessità informative e tale da motivare l'ingaggio comunitario.

FIDUCIA, RICONOSCIMENTO, RISPETTO

Il vero benessere nasce dal sentirsi riconosciuti: nelle proprie potenzialità, nel contributo che si porta e nelle difficoltà specifiche che ciascuno può incontrare. L'Ateneo ha bisogno di un clima fondato sulla fiducia reciproca, sul rispetto, sull'ascolto, privo di prevaricazioni e richieste eccessive. È necessario promuovere una cultura condivisa che sostenga davvero la parità di genere, anche attraverso un migliore equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro. Questo significa utilizzare con intelligenza tutti gli strumenti disponibili per conciliare soddisfazione personale ed efficienza organizzativa. Semplificare dove possibile, innovare grazie alle tecnologie, riconoscere il valore di ogni singola persona: sono questi i pilastri su cui costruire una nuova alleanza tra tutte le componenti di UniTo.

DOCUMENTO PROGRAMMATICO



IDEA per UniTo

www.raffaelecaterina.it

Impegno, Democrazia, Equità, Ascolto

IDEA per UniTo Indice

- 1 Ripensare UniTO
- 2 La Didattica: innovarsi per attrarre
- 3 La Ricerca: un progetto integrato per l'Ateneo
- 4 La terza missione: l'Ateneo nel territorio
- 5 L'internazionalizzazione: l'Ateneo nella rete globale
- 6 Le politiche dell'organico: una strategia per crescere
- 7 Gli spazi: un nuovo paesaggio universitario
- 8 L'Assicurazione della Qualità: semplificare per valorizzare
- 9 La sostenibilità: l'Ateneo come modello ecologico
- 10 Vivere in UniTO
- 11 Un focus su Medicina: didattica, ricerca, territorio

RIPENSARE UNITO

L'ASSETTO AMMINISTRATIVO DELL'ATENEO

Occorre muovere da due assunti:

- rispetto alla riorganizzazione del 2017 (c.d. RIO 2017), che ha ricondotto il personale tecnico amministrativo alle direzioni, non è possibile, semplicemente, tornare indietro;
- rispetto a tale processo è necessario recuperare un ruolo dei Dipartimenti, che sono troppo nettamente scomparsi dalla scena. Non è un caso che l'ANVUR inviti i Dipartimenti ad autovalutarsi, e in ultima analisi li valuti, anche sulla base del quesito se: "Il Dipartimento dispone di risorse di personale tecnico-amministrativo adeguate all'attuazione della propria pianificazione strategica e delle attività istituzionali e gestionali".

I Dipartimenti non possono essere concepiti come semplici fruitori di servizi, ma vanno recuperate piena trasparenza e significative occasioni di condivisione in ordine alle scelte organizzative. Il rafforzamento della collaborazione tra personale docente e tecnico-amministrativo costituisce un elemento imprescindibile per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, promuovendo un ambiente di lavoro efficiente e coeso. L'Ateneo sarà chiamato a nuovi importanti investimenti nel reclutamento di personale tecnico-amministrativo, che saranno facilitati dalla piena trasparenza e dalla maggiore condivisione in

ordine all'effettivo utilizzo delle nuove risorse. Il modello concreto attraverso cui questo potrà realizzarsi dovrà essere elaborato insieme al direttore o alla direttrice generale e discusso con la comunità accademica.

Il Rettore dovrà porsi come garante di un metodo: la riorganizzazione non deve calare dall'alto modelli astratti, ma muovere dall'analisi dei punti di forza e delle criticità dell'assetto esistente, dall'analisi dei processi, dall'ascolto; lo studio delle possibilità di innovazione (anche assai radicali, come quelle che oggi schiude la IA) deve necessariamente precedere la messa in campo di nuovi modelli organizzativi. La direzione deve comunque essere quella di recuperare un rapporto più incisivo tra la governance dei Dipartimenti e l'amministrazione dell'Ateneo.

LA RIFORMA DELLO STATUTO

Sarebbe inappropriato che le proposte di modifica dello Statuto facessero parte del programma del Rettore. Qui ci si limita ad alcune enunciazioni generali:

- una revisione dello Statuto nei prossimi sei anni è necessaria;
- ad essa deve arriversi attraverso una procedura trasparente e ampiamente partecipata, in cui le fasi di consultazione politica e di stesura tecnica, e le loro interazioni, siano fin dall'inizio chiaramente delineate, e in cui ogni proposta di modifica sia resa trasparente nelle sue ragioni e nella sua elaborazione.

Due punti di intervento appaiono ineludibili, pur senza predeterminare le soluzioni che emergeranno dal dibattito degli organi e dell'intera comunità accademica. Il primo riguarda la revisione dell'attuale corpo elettorale del Rettore, rispetto alla rappresentanza

delle componenti diverse da quella docente e al loro peso. Il secondo concerne l'adozione, in coerenza con quanto già previsto nel Gender Equality Plan, di misure volte a garantire un equilibrato bilanciamento di genere negli organi elettivi.

Quanto al contenuto, ci si limita a un'ulteriore suggestione relativa al Senato. Qui sono emerse diverse, tutte comprensibili, esigenze, che entrano in qualche misura in conflitto: che il Senato sia, almeno in parte, anche un Senato delle idee, e non solo una camera di rappresentanza dei Dipartimenti; che i Direttori e le Direttrici abbiano però la possibilità di far sentire la propria voce nei processi decisionali; che la rappresentanza nel Senato rifletta in modo più adeguato l'attuale numerosità delle diverse aree. Per provare a trovare soluzioni convincenti sarebbe utile un minimo di fantasia istituzionale, che metta in campo soluzioni alternative: ad esempio una Consulta dei Direttori di Dipartimento come organo propositivo e consultivo, che consenta al Senato di svincolarsi in parte dalla logica di rappresentanza per Dipartimento.

RIPENSARE LA GEOGRAFIA DI UNITO?

Il processo di revisione dello Statuto dovrebbe essere preceduto da un momento di riflessione sulla attuale composizione dei Dipartimenti, fin qui completamente assente, se non per qualche velleitario auspicio. Naturalmente non può trattarsi in nessun caso di soluzioni calate dall'alto, ma di un momento di reale riflessione e dialogo, che spetterà al Rettore facilitare, per verificare se l'assetto che l'Ateneo ha preso nel 2012 risulti ancora quello più adeguato. In ogni caso, preliminarmente alla revisione dello Statuto, occorre una riflessione sui compiti e sull'attuale configurazione che hanno assunto le diverse strutture di livello superiore ai Dipartimenti (Scuole e Poli), ai fini di un loro

coordinamento. Le strutture di raccordo possono andare oltre i loro compiti di coordinamento amministrativo e logistico e, come vuole la legge, di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, per diventare una preziosa sede di scambio culturale e di collaborazione nella ricerca e nella terza missione; l'esperienza di questi anni ha dimostrato che ciò avviene più facilmente quando alle affinità tra i Dipartimenti si unisce la vicinanza di sede. Un ripensamento profondo dell'attuale assetto può restituire alle strutture di raccordo tutto il loro potenziale.

La presenza nelle sedi diverse da Torino risponde a una prospettiva di sviluppo strategica dell'Ateneo. Occorre tuttavia un salto di qualità: in termini di presidio dell'Ateneo, anche in termini di personale tecnico-amministrativo; in termini di coordinamento della nostra azione, perché possano diventare esperienze di richiamo e poli di attrazione di risorse, di studenti e studentesse anche a livello internazionale; in termini di ascolto di chi lavora su tali sedi, ove per troppo tempo è mancata una attenzione anche solo a coprire adeguatamente il disagio del trasporto. Le soluzioni organizzative devono tenere conto della specificità di sedi in cui si intersecano le attività di diversi Dipartimenti, costruendo modelli adeguati e non considerandole come semplici appendici delle realtà torinesi.

La scelta di una caratterizzazione "tematica" delle attività dell'Ateneo sui diversi territori (cibo, formazione e promozione della salute, sostenibilità, creatività) è sicuramente una strada da consolidare, ma manca al momento una visione matura di come inserire le attività svolte nelle varie sedi (che a volte hanno già raccolto finanziamenti significativi, come nel caso dei laboratori sulla creatività digitale di Biella) nelle più generali strategie dell'Ateneo.

LA DIDATTICA: innovarsi per attrarre

UN ATENEO PIÙ ATTRATTIVO

Quella della decrescita demografica è una sfida che l'Ateneo di Torino può vincere. Grazie anche al contesto favorevole fornito dalla città, il nostro Ateneo ha margini amplissimi per aumentare l'attrattività sia dalle altre Regioni italiane che dall'estero. I numeri dei nostri corsi in lingua inglese lo testimoniano, e possono ispirare altre analoghe iniziative. Questo implica tuttavia porre al centro il tema dell'accoglienza. Innanzitutto, in tema di soluzioni abitative, ma anche di servizi (sport, trasporti, ...). La centralità di studentesse e studenti dovrà ispirare politiche e azioni mirate a garantire un ambiente formativo inclusivo e di qualità, con particolare attenzione al potenziamento dei servizi di tutorato come strumento essenziale di accompagnamento e supporto lungo l'intero percorso accademico.

Occorre poi uno sforzo specifico di accoglienza relativo a studenti e studentesse che provengono dall'estero, che incontrano particolari difficoltà burocratiche, linguistiche e culturali. Tale sforzo può passare attraverso uno specifico supporto, anche in termini di personale tecnico-amministrativo, ai corsi in lingua inglese, ma anche attraverso le enormi potenzialità in questo campo delle nuove tecnologie (ad esempio nella

forma di assistenti virtuali). È necessario mantenere un più stretto contatto con il MAECI e con questure e prefetture, per essere capaci di negoziare in modo più efficace a livello burocratico.

Con l'occhio, in particolare, a un ampliamento dell'offerta di lauree magistrali in inglese, l'Ateneo dovrebbe investire con decisione nel rafforzamento della formazione linguistica per studenti e studentesse dei corsi di studio triennale.

Mantenere i contatti con i laureati e le laureate dell'Università di Torino, attraverso il *network* degli *alumni*, può diventare una risorsa preziosa per accrescere l'attrattiva dell'Ateneo, rafforzarne l'immagine e consolidare contatti internazionali di valore.

La costruzione di un'offerta formativa più attrattiva, aperta alle sfide contemporanee, insieme alla garanzia della sua sostenibilità, richiedono un salto di qualità in termini di costruzione integrata di un'offerta didattica di Ateneo. È mancata negli ultimi anni una capacità dell'Ateneo di ricomposizione a sistema della nostra offerta didattica, che è premessa necessaria per favorire anche la cooperazione tra Atenei, promuovendo accordi interateneo su offerte simili o complementari. L'innovazione didattica significa anche cogliere l'esigenza di nuovi specialismi, assicurando però la riconoscibilità esterna delle competenze acquisite e offrendo servizi informativi innovativi a studentesse e studenti utili a cogliere le nuove opportunità.

INNOVARE LA DIDATTICA

Nei prossimi sei anni sarà necessario un profondo ripensamento delle modalità didattiche del nostro Ateneo.

Una delle principali sfide riguarda senza dubbio il rapporto con gli Atenei telematici. È certamente importante contrastarne gli ingiusti

privilegi, ma ancor più rilevante è raccogliere il guanto di una competizione che un Ateneo “tradizionale” – soprattutto se già dotato di una solida esperienza nella didattica a distanza – può affrontare e vincere.

La progettazione di corsi capaci di integrare una componente di insegnamento online con un’intensa e insostituibile esperienza formativa in presenza presso il nostro Ateneo può costituire un elemento di forte attrattività, in particolare per studenti lavoratori, fuori sede o internazionali.

Gli stessi strumenti digitali possono inoltre favorire una maggiore flessibilità nei percorsi di studio, consentendo a chi ne ha le capacità di procedere più rapidamente e offrendo supporto mirato a chi necessita di un accompagnamento più attento. Occorre prendere piena consapevolezza del fatto che l’aggiornamento professionale dopo la laurea, nel futuro, avverrà sempre più spesso in forme *blended* o completamente a distanza: la didattica dovrà quindi includere anche l’insegnamento delle competenze necessarie per apprendere attraverso tali modalità.

Parallelamente, sarà fondamentale rafforzare le forme di didattica interattiva ed esperienziale, che devono restare un tratto distintivo rispetto agli atenei telematici. Il valore della presenza continuerà a essere un elemento qualificante, ma va compreso che esso non deriva solo – e forse non principalmente – dalla tradizionale lezione frontale.

Questo cambiamento richiede anche un impegno rinnovato nella formazione alla didattica. L’auspicabile crescita dei corsi in lingua inglese impone di garantire una preparazione adeguata alla docenza in lingua, per assicurare un livello di insegnamento all’altezza degli standard internazionali. Ancor più importante è stimolare l’adeguamento dell’insegnamento alla nuova realtà determinata dall’Intelligenza Artificiale, perché non ne diventino presto obsolete modalità e contenuti.

LA RICERCA: un progetto integrato per l'Ateneo

UNA VISIONE UNITARIA PER LA RICERCA

La ricerca è il cuore di ogni Università: condizione necessaria per una didattica di qualità e base su cui si costruisce la nostra capacità di contribuire allo sviluppo sociale ed economico. Compito primario dell'Ateneo è sostenere la ricerca di base e garantirne la libertà.

Oggi la ricerca si configura sempre meno all'interno delle aree scientifiche tradizionali e sempre più come attività trasversale. L'esperienza di deleghe separate alla ricerca, suddivise per macroaree scientifiche, risponde a una concezione ormai obsoleta. Negli ultimi anni, tale impostazione ha finito per generare logiche distributive tra le aree, che vanno superate in favore del miglior interesse dell'Ateneo. Serve, invece, un'unica figura di riferimento per l'intera comunità accademica.

In Italia, la qualità della ricerca è valutata attraverso la Valutazione della Qualità della Ricerca. Al di là delle opinioni che si possono avere sui suoi assunti o sui suoi meccanismi, e pur auspicando un'interlocuzione più incisiva dell'Università con l'ANVUR, attraverso la CRUI, ottenere il miglior risultato possibile è un obiettivo imprescindibile, anche per le ricadute in termini di risorse. La preparazione della VQR non può essere confinata agli

ultimi dodici o diciotto mesi che precedono l'esercizio: deve invece essere un'attività strutturata, da sviluppare nel corso dell'intero mandato rettorale.

Monitoraggio costante, supporto ai ricercatori e piani di miglioramento continui devono accompagnare l'Ateneo verso l'esercizio VQR, rendendo la selezione finale delle pubblicazioni – sempre nell'ottica di massimizzare il risultato complessivo – la naturale conseguenza di un lavoro costruito nel tempo.

Va inoltre riconosciuto che, con una certa incoerenza, sia la VQR sia il sistema delle abilitazioni scientifiche nazionali non incentivano la ricerca interdisciplinare. Eppure, è proprio questa la chiave per affrontare le grandi sfide del futuro e, più prosaicamente, per aumentare le possibilità di successo nei bandi competitivi.

Per questo motivo, l'Ateneo deve impegnarsi a mantenere un ambiente fertile per la ricerca interdisciplinare, promuovendo, riconoscendo e valorizzando le collaborazioni tra i diversi Dipartimenti, anche prevedendo spazi progettuali dedicati, riservati a iniziative congiunte, sia interne all'Ateneo che in collaborazione con soggetti e finanziatori esterni.

La scelta, per molti aspetti inevitabile, di strutturare l'Ateneo intorno a Dipartimenti prevalentemente disciplinari piuttosto che tematici rende ancora più strategico il ruolo dei Centri interdipartimentali – e naturalmente anche di quelli interateneo – non solo come aggregazioni spontanee, ma anche come soggetti attivi nella definizione delle politiche di Ateneo.

SPAZI E STRUMENTI PER LA RICERCA

La capacità dell'Ateneo di progettare e realizzare spazi in linea con le reali esigenze dei ricercatori rappresenta un fattore cruciale per la crescita della ricerca e dell'innovazione. In passato, interventi edilizi scollegati dalle necessità effettive hanno prodotto spazi disfunzionali, difficoltà gestionali e costi di manutenzione elevati. Occorre quindi adottare un approccio integrato, in cui la programmazione edilizia si sviluppi in stretta connessione con le richieste della comunità accademica, tenendo conto delle specificità di ogni ambito disciplinare.

Un'analisi approfondita delle infrastrutture esistenti, insieme a una valutazione delle potenzialità di riqualificazione o riconversione, deve costituire la base per una programmazione efficace ed efficiente. È fondamentale ottimizzare l'utilizzo delle strumentazioni, rendendole accessibili in primo luogo a tutti i ricercatori interni, ma anche promuovendone l'impiego in modalità *open access* verso l'esterno.

Esperienze virtuose di grandi atenei, sia nazionali che internazionali, dimostrano che la razionalizzazione degli spazi e l'adozione di soluzioni modulari consentono di ridurre i costi, eliminare duplicazioni e migliorare l'efficienza. Tali approcci permettono di aggiornare costantemente le infrastrutture, ridurre il consumo di spazio ed energia e rendere più efficace l'impiego del personale tecnico. Indicatori come il tasso di utilizzo, la flessibilità progettuale e la sostenibilità energetica rappresentano strumenti concreti per individuare le priorità di intervento e massimizzare l'impatto sulla qualità della ricerca e sulla produttività scientifica.

È necessario che l'Ateneo non rinunci al sostegno del sistema bibliotecario, infrastruttura essenziale per la qualità della ricerca e per l'accesso libero al sapere. Dopo anni di progressivo rafforzamento, l'investimento nelle biblioteche ha subito un rallentamento in seguito alle difficoltà finanziarie; è fondamentale rilanciarlo, anche riconoscendo il ruolo centrale che le biblioteche svolgono nel supportare la transizione verso modelli di pubblicazione *open access*.

In parallelo, occorre sviluppare politiche organiche di sostegno alle pubblicazioni ad accesso aperto, affinché il passaggio dal costo per la lettura al costo per la pubblicazione non diventi un ostacolo per le ricercatrici e i ricercatori, in particolare per i più giovani. Investire nelle biblioteche e promuovere l'*open access* significa rafforzare la capacità dell'Ateneo di produrre, diffondere e condividere conoscenza in modo equo e sostenibile.

RAZIONALIZZAZIONE E SVILUPPO DEL SISTEMA DEI DOTTORATI

Negli ultimi anni, anche grazie agli investimenti legati al PNRR, il sistema dei dottorati ha conosciuto una significativa espansione. Questa crescita ha generato nuove opportunità, ma ha anche comportato una certa frammentazione, non sempre allineata alle strategie complessive dell'Ateneo. È ora necessario rimettere ordine, riallineando l'offerta formativa alla missione scientifica e culturale dell'Università, e garantendo un impianto sostenibile e di qualità.

Al tempo stesso, non possiamo permetterci di tornare a una

situazione storica di sottofinanziamento. Occorre consolidare l'investimento strutturale nei dottorati, che negli ultimi anni ha finalmente raggiunto livelli adeguati. Il dottorato di ricerca rappresenta infatti uno snodo fondamentale per la formazione di nuove generazioni di ricercatrici e ricercatori, ma anche un importante volano per la ricerca dell'intero Ateneo.

La Scuola di Dottorato deve assumere un ruolo reale, incisivo e visibile: non solo come struttura amministrativa, ma come soggetto di coordinamento, visione strategica e promozione dell'interdisciplinarietà e dell'internazionalizzazione. L'offerta formativa va consolidata e armonizzata, valorizzando le eccellenze disciplinari e al contempo promuovendo percorsi trasversali e innovativi, affinché la Scuola diventi un interlocutore credibile nel contesto europeo della ricerca.

Va inoltre ripensato il sistema di allocazione delle risorse. È opportuno mantenere un coinvolgimento diretto dei Dipartimenti, ma all'interno di un quadro più stabile e prevedibile. In particolare, la gestione discrezionale di una parte delle borse da parte del Rettore, introdotta nell'ultimo mandato, deve essere rimessa in discussione. L'eventuale destinazione di una quota delle borse a reali esigenze strategiche, orientate alla crescita complessiva dell'Ateneo, trova la sua più naturale sede di decisione proprio nella Scuola di Dottorato.

L'internazionalizzazione non può essere un'aggiunta, ma deve costituire una componente strutturale del percorso dottorale. Nell'ottica di favorire la mobilità internazionale in uscita – premiata anche nei meccanismi di valutazione e finanziamento degli Atenei – si rende necessario aumentare le risorse effettivamente disponibili per questa finalità. I fondi attualmente

previsti risultano spesso insufficienti a sostenere mobilità coerenti con i tempi, i costi e le esigenze specifiche delle diverse progettualità di ricerca. È inoltre necessario uno sforzo per semplificare le procedure relative alle co-tutele e agli accordi internazionali. Un investimento più deciso su questo fronte non solo migliorerebbe la qualità dell'esperienza formativa, ma accrescerebbe anche la competitività e l'attrattività complessiva del sistema dottorale dell'Ateneo.

LA TERZA MISSIONE: l'Ateneo nel territorio

UNA STRATEGIA INTEGRATA PER LA VALORIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA

L'Università di Torino ha da tempo riconosciuto il ruolo istituzionale della terza missione accanto a didattica e ricerca. In un processo di sperimentazione – in qualche modo pionieristica, considerando che le linee guida ANVUR e le metodologie valutative sono in continua evoluzione – UniTo ha promosso l'istituzione di APENet – Rete degli Atenei ed Enti di Ricerca per il Public Engagement, e ha istituito il Comitato di Public Engagement “Agorà Scienza”, per una migliore organizzazione del sistema di Public Engagement all'interno dell'Ateneo e una più efficace relazione con gli attori del territorio. In questo quadro, ha cercato anche di incentivare e supportare concretamente la progettazione di iniziative istituzionali di Public Engagement attraverso bandi biennali. Sembra ora necessario mettere a sistema l'esperienza acquisita e sviluppare una strategia più integrata di Ateneo, che armonizzi le attività di valorizzazione della conoscenza con quelle volte a generare un impatto sociale significativo. È opportuno un maggiore coordinamento tra i diversi attori interni della terza missione, e insieme uno sforzo per interagire con l'esterno creando un sistema di coprogettazione con gli altri soggetti del territorio per meglio cogliere le esigenze a cui l'Ateneo può dare risposta.

Per quanto riguarda la valorizzazione della conoscenza, esiste un ampio margine di sviluppo nella promozione dei nostri laboratori e delle nostre competenze, in particolare nel dialogo con le piccole e medie imprese. Queste realtà, più di altre, possono essere interessate al nostro supporto per sviluppare progetti innovativi e affrontare le sfide della transizione tecnologica.

Le rigidità che ancora caratterizzano l'azione dell'Ateneo rendono necessaria una strategia di semplificazione burocratica e di maggiore flessibilità operativa. Da un lato, sarà importante adottare regolamenti chiari per il funzionamento dei centri di servizi, la cui disciplina è attualmente lacunosa; dall'altro, la costituzione di spin off "di servizio", anche al di fuori delle scienze dure, può rappresentare uno strumento efficace per mettere a disposizione delle imprese le nostre infrastrutture e competenze.

L'Ateneo deve crescere nella sua capacità di offrire servizi al territorio, anche attraverso un dialogo costante con le associazioni di categoria, gli ordini professionali e le realtà del terzo settore e della cooperazione allo sviluppo. Solo così sarà possibile cogliere i bisogni emergenti e attivare collaborazioni e sinergie virtuose.

Nel contesto di risorse economiche limitate, l'apertura alle collaborazioni esterne e al dialogo con il territorio è particolarmente rilevante. L'obiettivo è in ultima analisi la creazione di infrastrutture di ricerca interistituzionali, aperte e distribuite. È in questa direzione che si colloca la scelta di riunire le *facilities* (materiali e immateriali) in un portale unico, così da renderle facilmente accessibili a chiunque operi nel mondo accademico e scientifico, garantendo al contempo l'interazione con il settore imprenditoriale. La condivisione di laboratori, attrezzature avanzate e piattaforme informatiche rappresenta un volano per la crescita dell'innovazione e la collaborazione con aziende, enti pubblici e centri di

ricerca, rafforzando il ruolo dell'Ateneo come polo di eccellenza e promuovendo l'imprenditorialità accademica, il trasferimento tecnologico e le ricadute positive sul tessuto urbano. L'esperienza di altri grandi atenei italiani dimostra che la sinergia con gli *stakeholder* esterni, unita a una pianificazione urbanistica integrata, contribuisce in modo sostanziale ad elevare la competitività sul piano nazionale e internazionale, rafforzando al contempo la missione formativa dell'Ateneo e uno sviluppo sostenibile e duraturo.

LA FORMAZIONE CONTINUA COME PUNTO DI CONTATTO CON IL TERRITORIO

Le attività dell'Ateneo nel campo della formazione continua sono destinate ad assumere un'importanza crescente in una società che invecchia e che manifesta esigenze sempre più rilevanti di *upskilling* e *reskilling*. Queste attività devono essere riconosciute anche come uno straordinario punto di contatto con imprese e istituzioni, da valorizzare attraverso pratiche di coprogettazione. L'Ateneo deve rafforzare la propria capacità di assistenza e supporto di queste iniziative, a partire dai più tradizionali master universitari per arrivare alle forme più agili e mirate, che non rappresentano solo una fonte significativa di introiti, ma contribuiscono in modo sostanziale a consolidarne la presenza e il ruolo sul territorio.

In questo contesto, microcredenziali, certificazione delle competenze e *digital badge* sempre più saranno strumenti chiave per ridefinire l'offerta formativa e il rapporto con il mondo esterno. L'Università di Torino ha già avviato sperimentazioni in questo ambito: si tratta di percorsi che possono portare non solo un ritorno economico importante, ma anche un rafforzamento del prestigio e della visibilità dell'Ateneo.

Sarà dunque opportuno:

- progettare e implementare un catalogo di microcredenziali che certifichino competenze specifiche, acquisite sia attraverso percorsi formativi brevi e mirati offerti dall'Ateneo, sia attraverso esperienze professionali e di volontariato validate;
- sviluppare, in collaborazione con ordini professionali, associazioni di categoria e aziende del territorio, percorsi di certificazione professionale riconosciuti a livello nazionale e internazionale;
- adottare un sistema di *digital badge* per attestare in modo sicuro, verificabile e condivisibile le microcredenziali e le competenze certificate.

IMPATTO SOCIALE, CIVIC UNIVERSITY E COMUNICAZIONE PUBBLICA

Senza che sia abbandonato un sostegno alle iniziative spontanee attraverso bandi dedicati, appare necessario compiere uno sforzo per elaborare alcuni grandi progetti di Ateneo, nell'interlocuzione con altre importanti istituzioni del territorio come anche con enti nazionali e internazionali, perseguendo il modello della *civic university*. Occorre aumentare la visibilità dell'Ateneo come tale nelle nostre attività di *public engagement*, in modo che ne esca più forte la nostra immagine unitaria anche valorizzando e promuovendo iniziative inter e transdisciplinari.

Parimenti, occorre dedicare particolare attenzione alla formazione in materia di *public speaking* e, più in generale, nella capacità di utilizzare i media e i loro diversi linguaggi. Le nuove modalità di comunicazione della divulgazione scientifica evidenziano una crescente richiesta di tali

competenze, attività che l'università non può permettersi di delegare interamente a soggetti esterni. Più in generale, particolare attenzione deve essere dedicata alla comunicazione interna ed esterna, sviluppando strategie maggiormente coordinate, professionali e proattive per la valorizzazione pubblica delle eccellenze presenti in Ateneo.

Un ruolo specifico nella promozione della comunicazione pubblica e della divulgazione del vasto bacino di competenze multidisciplinari che arricchisce l'Ateneo potrà essere svolto dal Sistema Museale che, adeguatamente riorganizzato e rafforzato secondo modelli amministrativi innovativi (già realizzati in altre università italiane) e avvalendosi di nuove tecnologie espositive, può diventare una vetrina del passato, del presente e del futuro della ricerca di Unito nell'ambito delle scienze naturali e di quelle umane. Le preziose collezioni del Museo di Antropologia ed Etnografia, chiuso dal 1984, dovranno tornare a una loro pubblica fruizione grazie alla riapertura del Museo, ripensato attraverso un allestimento innovativo incentrato sulla conoscenza della diversità culturale in prospettiva inclusiva e sui temi della globalizzazione e dell'internazionalizzazione. Le ricchissime collezioni dell'ASTUT devono essere salvaguardate nella loro integrità e valorizzate attraverso iniziative specifiche.

La necessità di coordinamento interno, e insieme di un'intensa interlocuzione con istituzioni e imprese, suggeriscono che nel prossimo mandato rettorale sia data un'ampia e unitaria delega alla terza missione.

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE: l'Ateneo nella rete globale

LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE COME STRATEGIA DI SISTEMA

Negli ultimi anni, accanto alla più tradizionale dimensione dei singoli progetti di ricerca individuale, è emersa la realtà di “progetti di sistema”, capaci di coinvolgere in modo trasversale anche la didattica e la terza missione, e che richiedono un diverso approccio strategico.

L'Alleanza UNITA Universitas Montium è, da questo punto di vista, il caso più emblematico. Essere l'unico Ateneo italiano a guidare un'alleanza universitaria europea rappresenta un *asset* strategico prezioso, da valorizzare ulteriormente senza rinunciare al consolidamento di reti con altre prestigiose università europee.

Nel 2023, il passaggio dalla fase sperimentale (UNITA 1) a quella attuale di consolidamento (UNITA 2) ha modificato la fisionomia e gli ambiti di intervento del consorzio, oggi composto da dodici partner impegnati su cultura, ricerca, didattica e relazioni con i territori. Considerato che il finanziamento di UNITA 2 si concluderà nell'ottobre 2027, è fin d'ora necessario elaborare strategie che consentano di superare le criticità e conservare nel tempo le buone pratiche, mantenendo salda la rotta verso la costruzione di una università europea.

In tale direzione, la creazione di nuovi percorsi binazionali può costituire il primo passo verso l'elaborazione di un UNITA Degree, titolo congiunto che risponda ai criteri dello European Degree Label. I prossimi anni

dovranno essere dedicati al rafforzamento delle tre direttrici principali di UNITA 2 - ricerca, didattica, impatto territoriale - e alla crescita dell'alleanza, consolidando ulteriormente da un lato il partenariato europeo e dall'altro la cooperazione con i partner Geminae extra-UE.

INTERNAZIONALIZZAZIONE DIFFUSA, ACCESSIBILE, INCLUSIVA

L'esperienza di UNITA segnala un'esigenza più ampia: rafforzare la capacità dell'Ateneo di agire sul piano internazionale anche come soggetto collettivo, premessa necessaria al successo delle iniziative promosse da singoli o da Dipartimenti.

In quest'ottica, è indispensabile confermare e potenziare l'attenzione verso i ranking internazionali, strumento fondamentale di visibilità e reputazione. Altrettanto cruciale è sviluppare un dialogo più efficace con il MAECI, la prefettura e la questura, superando gli ostacoli burocratici che troppo spesso scoraggiano chi desidera venire a studiare, insegnare o fare ricerca a Torino. La creazione dell'International Welcome Office è stata certamente un passo nella giusta direzione, ma occorre potenziare la nostra capacità di azione. Una collaborazione stabile con le altre università del territorio potrebbe rafforzare questa azione, volta a risolvere problemi che condividiamo. In ogni caso, l'Ateneo dovrebbe garantire un supporto immediato a chi arriva dall'estero, ad esempio offrendo un primo periodo di ospitalità nelle residenze universitarie.

L'Ateneo dovrà avviare una riflessione strategica sull'individuazione di Paesi di specifico interesse, al fine di operare in modo proattivo nella definizione di un'offerta didattica sempre più attrattiva a livello internazionale. Un Ateneo realmente internazionale sa costruire relazioni privilegiate - pur non esclusive - che diventino canali stabili di sviluppo e cooperazione.

Sul fronte della mobilità studentesca, è fondamentale che l'accesso ai programmi internazionali non sia condizionato dalla disponibilità economica delle famiglie. Sebbene l'Ateneo presenti numeri importanti in termini di mobilità *outgoing*, le posizioni disponibili superano largamente le mobilità concretamente avviate. Occorre quindi ampliare la partecipazione di studenti e studentesse con minori opportunità, rafforzando il supporto economico e informativo.

Senza sostituire le forme tradizionali di mobilità, sarà importante valorizzare le potenzialità delle tecnologie, promuovendo anche percorsi alternativi come i COIL (Collaborative Online International Learning) – insegnamenti virtuali con gruppi internazionali che collaborano in attività condivise – e i BIP (Blended Intensive Programmes), corsi misti che combinano brevi periodi di mobilità fisica con componenti virtuali. Nell'a.a. 2024-2025 sono stati attivati cinque BIP all'interno di UNITA, ma sarà utile estendere l'offerta anche oltre l'Alleanza, aumentando la visibilità delle iniziative formative e il supporto offerto dal Teaching and Learning Center.

Un punto di attenzione specifica riguarda quelle ricerche che implicano lunghe missioni extra-europee, a maggior ragione se estranee alle destinazioni più consuete. Un approccio egualitario rispetto al sostegno alle attività svolte all'estero trascura completamente le diverse necessità economiche nonché difficoltà burocratiche e amministrative che le diverse mete comportano. Dal dottorato in avanti, sarà necessario elaborare per questi casi strumenti di sostegno specifici.

LE POLITICHE DELL'ORGANICO: una strategia per crescere

L'ANALISI DELLA SITUAZIONE

Sono obiettivi dell'Ateneo aumentare il Fondo di Finanziamento Ordinario dell'Ateneo e aumentarne la disponibilità di punti organico. I due punti sono peraltro strettamente connessi, perché i punti organico premiali (cioè quelli che si aggiungono ai punti base, calcolati semplicemente sul turn-over) sono distribuiti agli atenei in proporzione al loro c.d. margine, che è la differenza tra 82% delle entrate complessive detratti i fitti passivi e la somma di spese di personale e oneri di ammortamento. Poiché il FFO è la parte principale delle entrate, in sostanza la disponibilità di punti organico dipende in larga misura dal suo andamento (benché occorra sempre tenere presente che politiche virtuose sul piano del bilancio, come quella di ridurre i fitti passivi, hanno una piccola ma diretta incidenza anche sulla nostra disponibilità in termini di punti organico).

Le due componenti principali del FFO sono:

- la quota base, che dipende dal finanziamento su base storica e dal c.d. costo standard, calcolato sulla base del numero di studenti iscritti e tenendo conto di variabili come la tipologia del corso di laurea, la dimensione dell'ateneo e il contesto economico e territoriale in cui opera l'Ateneo;
- la quota premiale, che tiene conto di VQR (60%), Politiche di

reclutamento - in sostanza la VQR dei neo-assunti e neo-promossi (20%), Qualità del sistema universitario e lotta ai divari (20%); quest'ultima voce racchiude una serie di indicatori di varia natura, come la proporzione di studenti che si iscrivono al II anno avendo acquisito almeno 40 CFU, la proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi, la proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero, la proporzione dei Professori assunti dall'esterno nel triennio precedente, etc.

Qual è stata la performance dell'Università di Torino negli ultimi anni? Nell'ultimo anno, nello scenario complessivo di un FFO in calo, l'Università di Torino ha contenuto i danni rispetto alla quota base (-2,83% contro il -3,4% del totale del sistema universitario), anche grazie alla crescita del numero degli studenti. Invece decisamente negativa è stata la performance rispetto alla quota premiale (-5,3% contro il -4 % del totale del sistema universitario), in gran parte a causa del peggioramento degli indicatori relativi a Qualità del sistema universitario e lotta ai divari. Ma anche l'anno precedente, in cui il FFO complessivo era invece in crescita, la performance è stata sostanzialmente analoga: +2,76% contro il +2,56% di sistema sulla quota base; +5,3% contro il +7% di sistema per la quota premiale.

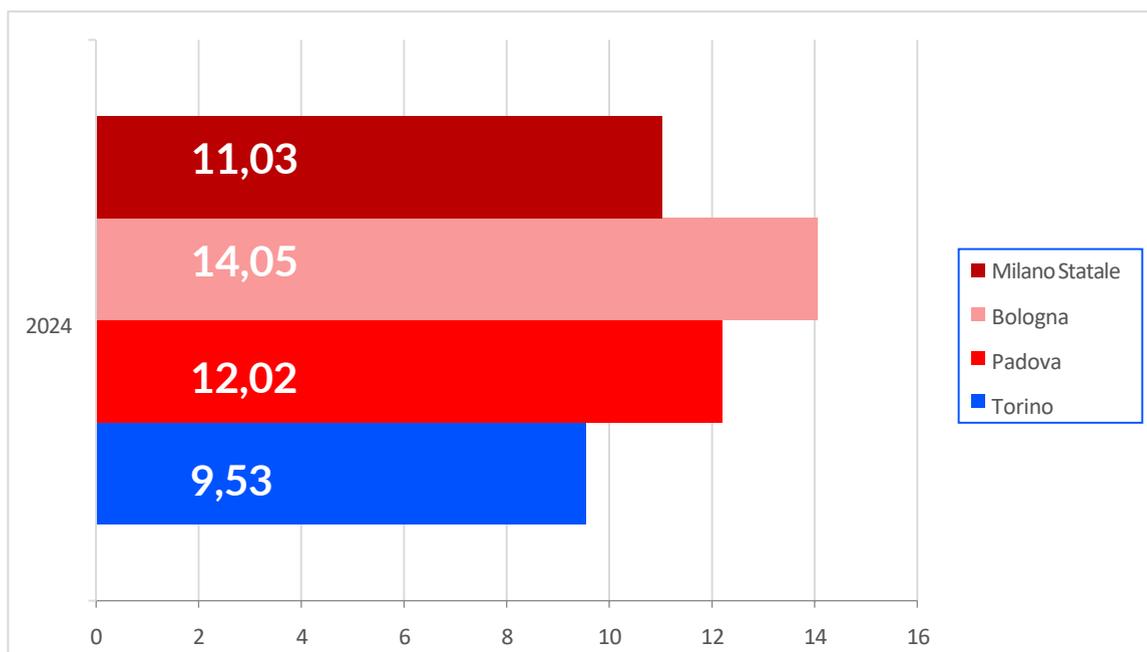
Anno	Tendenza	Quota Premiale UniTo	Aumento complessivo
2023	Crescita	+ 5,3%	+ 7%
2024	Calo	- 5,3%	- 4%

L'Università di Torino è decisamente sottoperformante rispetto ad alcuni

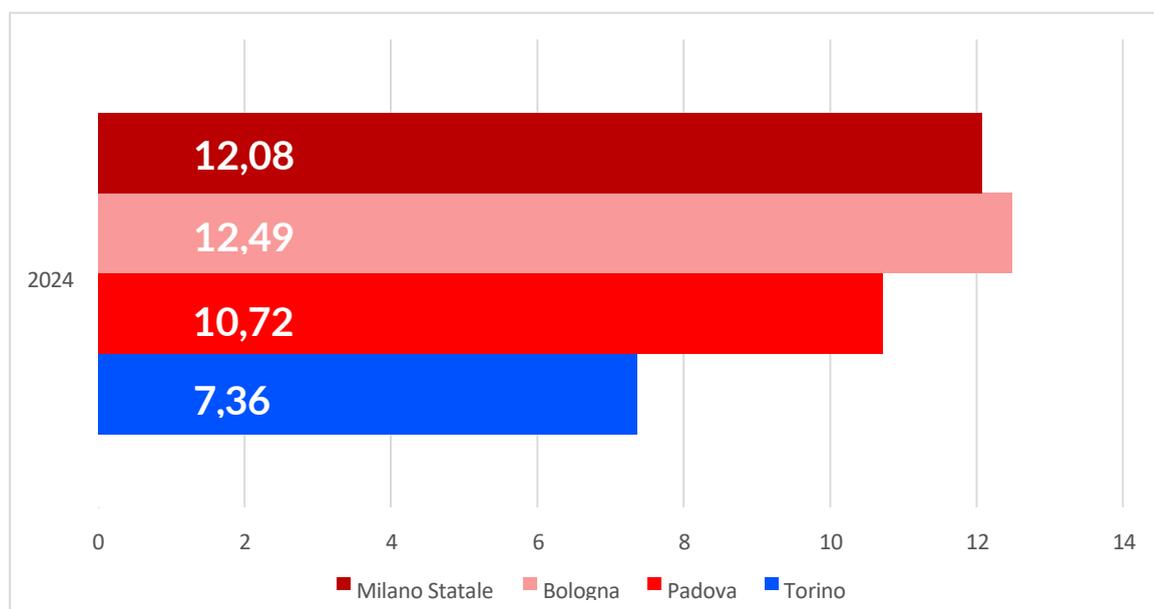
degli indicatori che rientrano nella Qualità del sistema universitario e lotta ai divari.

Per fare qualche esempio:

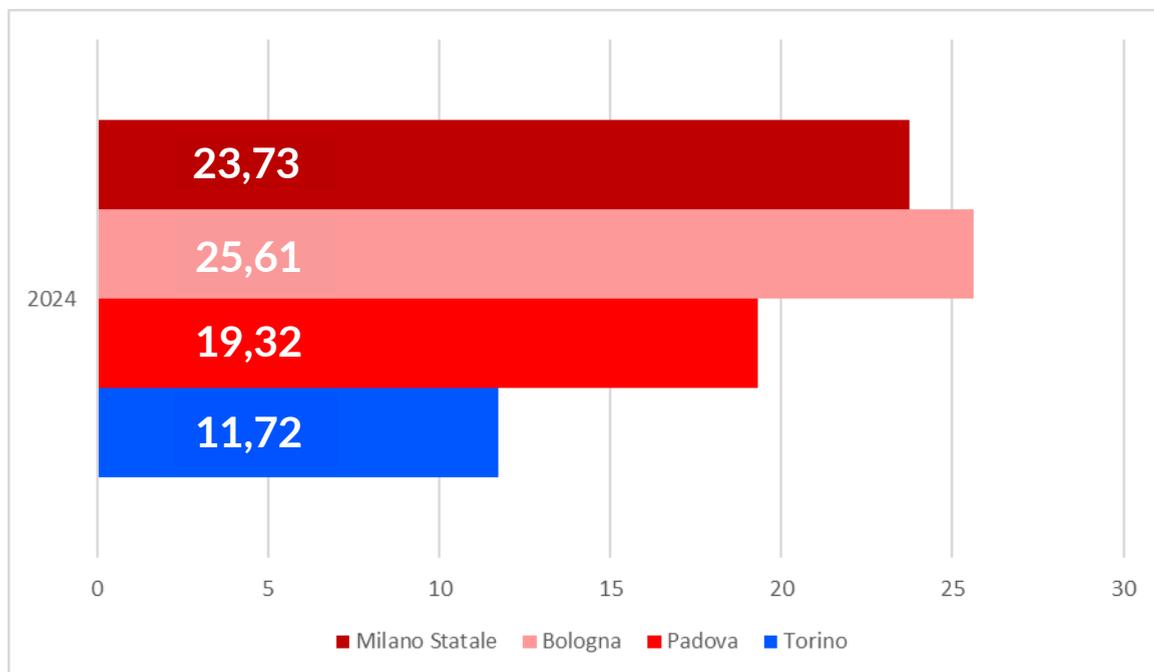
- Professori assunti dall'esterno nel triennio precedente



- proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi



- proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero



Non vi è ragione, al di fuori della scarsa capacità di programmazione, per cui su tutti gli indicatori ministeriali l'Università di Torino debba ineluttabilmente collocarsi dietro quelle di Bologna e Padova.

Insieme alle altre Università, l'Università di Torino deve pretendere un maggior finanziamento complessivo del sistema universitario: l'investimento in ricerca, sommando componente pubblica e privata, in Italia è del 1,3% del PIL, molto al di sotto della media europea del 2,2%. Un taglio del finanziamento è poi disastroso in questo momento, quando la bolla di precariato che si è gonfiata in questi anni rischia di esplodere disperdendo importanti competenze. Non è esclusivamente questione di denaro, ma di metodo nella distribuzione delle risorse e di tempistiche: le Università italiane hanno bisogno di affidabili impegni pluriennali da parte del governo per sviluppare le proprie politiche. Ma l'Ateneo torinese deve preoccuparsi anche di migliorare la sua performance relativamente agli altri Atenei italiani.

DAL “BORSELLINO DEL RETTORE” ALLE STRATEGIE DI ATENEO

Da molti anni l'Ateneo di Torino destina una quota di punti organico, variabile (usualmente del 25%), alle strategie di Ateneo, sottraendole alla distribuzione tra i Dipartimenti. Se in parte queste risorse sono state distribuite secondo linee ovviamente discutibili nel merito ma chiare e corrispondenti a linee politiche di Ateneo (es.: finanziamento/cofinanziamento di posizioni per attrarre la presenza in Ateneo di vincitori ERC e studiosi di fama internazionale, finanziamento/cofinanziamento di posizioni di ricercatore per sostenere l'attivazione/trasformazione di corsi di studio in lingua inglese, etc.), un'altra parte importante è stata attribuita sulla base delle più vaghe tra le linee individuate, ad es.: “potenziamento o apertura di particolari s.s.d. con valore strategico per l'Ateneo in coerenza con il progetto scientifico e didattico del Dipartimento richiedente”, sulla base di motivazioni generiche e succinte e senza alcuna seria discussione negli Organi dell'Ateneo (tanto da giustificare il comune riferimento al “borsellino del Rettore”).

Sei anni fa entrambi i candidati rettori si impegnavano per una riduzione della quota di risorse destinate alle strategie di Ateneo. Assai opportunamente, Stefano Geuna osservava inoltre che rispetto alle richieste “sarebbe inoltre più strutturale e funzionale passare da una “assegnazione a sportello” a una “assegnazione sistemica”, discussa nella programmazione annuale insieme al Senato Accademico”. Purtroppo nessuno dei due impegni è stato rispettato. La quota è, sì, scesa dal 30% al 25%, ma è stata estesa dalla distribuzione dei punti organico ordinari ai vari piani straordinari, che invece negli anni precedenti erano stati integralmente distribuiti ai Dipartimenti. Soprattutto, la “assegnazione a sportello” ha continuato a essere la modalità per l'attribuzione dei punti, con uno stillicidio nelle riunioni degli Organi naturalmente sottratto a una

valutazione seria, anche comparativa, delle motivazioni addotte.

Non pare in realtà necessariamente opportuna una riduzione della quota di risorse destinate alle strategie di Ateneo; pare invece che debba essere ridotta la discrezionalità del Rettore nel loro utilizzo e che esse debbano essere rivolte a obiettivi effettivamente strategici. Di anno in anno, la quota destinata alle esigenze strategiche, una volta individuata nel suo ammontare, deve essere destinata a linee chiare e ben definite, discusse negli Organi e messe a disposizione dei Consigli dei Dipartimenti in modo che essi possano trasparentemente discutere ed elaborare le proprie proposte. Al netto di una limitata quota da riservare a esigenze non programmabili (es.: cessazioni impreviste, vittorie in bandi competitivi), la gran parte delle risorse dovrebbe essere distribuita in una o due assegnazioni, in modo da rendere trasparente il quadro complessivo delle scelte. Ad es., si può immaginare che una quota sia destinata a cofinanziare posizioni dall'esterno, chiedendo a tutti i Dipartimenti di elaborare le proprie proposte per l'anno e valutandole contestualmente. In questo modo si potranno anche finanziare progetti dipartimentali ben definiti nelle premesse e negli obiettivi (ad es.: specifici progetti di potenziamento riservati ai Dipartimenti con una performance inadeguata nella VQR, piani precisi di riduzione dei contratti di insegnamento), in un quadro che consenta una valutazione complessiva delle politiche di Ateneo. Trasparenza e visione complessiva devono anche caratterizzare il modo di affrontare l'emergenza legata alla situazione del precariato, che deve integrare le politiche a livello dei singoli Dipartimenti con un'assunzione di responsabilità a livello di Ateneo.

La distribuzione dei punti riservati alle linee strategiche deve essere un importante momento in cui si concretizza una riflessione trasparente e democratica dell'Ateneo e dei Dipartimenti sul proprio futuro. L'eccessiva discrezionalità della distribuzione l'ha invece trasformata in un fattore di inquinamento della vita politica interna, sia nei rapporti tra il Rettore e i

Dipartimenti che all'interno dei Dipartimenti stessi (che troppo spesso hanno subito scelte non rispondenti a una loro consapevole programmazione).

LA DISTRIBUZIONE AI DIPARTIMENTI

Una quota importante dei punti organico viene, come è normale, distribuita ai Dipartimenti, per le proprie politiche. Nei criteri per la distribuzione, sembra inevitabile replicare le logiche fondamentali del Ministero. La quota base del FFO viene distribuita anche sulla base del numero degli studenti, e del numero degli studenti è necessario tener conto in misura significativa nella distribuzione dei punti organico, perché l'Ateneo deve garantire una didattica sostenibile, tenuto anche conto delle specifiche esigenze caratteristiche delle diverse aree. Per quanto riguarda la parte premiale, è opportuno tener conto dei criteri ministeriali di distribuzione del FFO, in modo da incentivare i Dipartimenti a contribuire a massimizzare il risultato complessivo dell'Ateneo. C'è un importante beneficio collaterale che deriva dal mantenere criteri semplici e ispirati, con qualche adattamento, ai criteri ministeriali. Le discussioni assai sofisticate sui migliori criteri per misurare la qualità della ricerca, l'effettiva esigenza didattica etc. spesso si sono tradotte in un'occasione in cui i Dipartimenti tentano di tirare, di un pochetto, la coperta dalla propria parte, per guadagnare qualche decimale, così che l'algoritmo finale è influenzato più dai rapporti di forza politici che da uno sforzo serio di massimizzarne l'equità e utilità.

Tra i criteri ministeriali, dovrebbe ricevere un ruolo specifico (che nel nostro Ateneo non ha mai avuto) la VQR di neo-assunti e neo-promossi (o altre forme di valutazione specifica di neo-assunti o neo-promossi), in modo da dare ai Dipartimenti una risposta immediata legata alla bontà delle proprie scelte, senza inchiodare i Dipartimenti a un risultato unico

fermo per cinque anni.

GLI SPAZI: un nuovo paesaggio universitario

GRANDI TRASFORMAZIONI E NUOVE OPPORTUNITÀ

L'impegno, l'equità e l'ascolto di tutti vedrà un deciso cambio di passo nelle sedi dove svolgiamo attività didattica, di ricerca e di terza missione. L'obiettivo è creare spazi nei quali si possa lavorare e vivere bene per dare maggiore slancio alle proprie potenzialità e attitudini.

Una delle principali sfide dell'Ateneo nei prossimi sei anni non sarà frutto di una scelta, ma risponderà a una necessità: essere presenti nel Parco della Salute e farsi trovare pronti, sia in termini di investimenti che di idee. Tuttavia, troppo spesso l'attenzione concentrata sui grandi progetti – come il CLE, Grugliasco e, in futuro, il Parco della Salute – ha significato lasciare ai margini chi da quei progetti resta escluso, come i Dipartimenti di Fisica, Informatica, Psicologia, Scienze e Tecnologia del Farmaco.

Con lo spostamento di Chimica e Scienze della Vita e Biologia dei Sistemi a Grugliasco, e con il completamento dell'area di Piazza Nizza come polo della ricerca biomedica di base di Torino, diventa necessario decidere la destinazione degli spazi lasciati liberi – una decisione la cui urgenza è ormai evidente. È questa l'occasione per ampliare gli spazi per Fisica e per varare, in tempi brevissimi, un piano definitivo che offra una sistemazione adeguata ai Dipartimenti che da troppo tempo la attendono.

La dismissione di strutture liberate dallo spostamento di laboratori nel nuovo centro di Piazza Nizza porterà l'Università ad affrontare una riflessione destinata a proiettarsi nel lungo periodo, ma che è ugualmente urgente: quella sul destino delle strutture attualmente occupate dall'Ospedale San Giovanni Battista, da affrontare insieme all'Azienda e a tutte le istituzioni cittadine.

Gli anni di straordinaria trasformazione che ci attendono dovranno rappresentare un'opportunità per liberare l'Ateneo dai fitti passivi e avviare un graduale processo di ricomposizione della sua presenza sul territorio. La dismissione di parte delle oltre cento sedi oggi attive, accompagnata da una razionalizzazione strategica degli spazi, potrà generare significativi introiti nel breve termine e, nel medio-lungo periodo, assicurare una sensibile riduzione dei costi strutturali.

RAZIONALIZZAZIONE, MANUTENZIONE E QUALITÀ DELLA VITA UNIVERSITARIA

La perenne "emergenza aule", che colpisce gran parte dei Dipartimenti all'inizio di ogni semestre, dimostra una carenza di spazi che le nuove sedi in apertura potranno certamente attenuare. Senza escludere la possibilità di cercare ulteriori soluzioni, l'Ateneo deve comunque assumere un ruolo più attivo nella pianificazione – anche mediante strumenti informatici oggi facilmente disponibili – di un utilizzo più razionale e condiviso degli spazi, superando logiche di esclusiva appartenenza.

Al di là delle aule, sarà necessario incrementare la presenza di spazi adeguati per lo studio e per i pasti in comune. È un'esigenza a cui prestare la massima attenzione, perché incarna il vero valore di un'Università in presenza, che non si esaurisce nel tempo passato in aula. Essa riguarda

anche il personale ricercatore, perché una vera comunità scientifica si costruisce anche nei momenti informali.

Nell'arco del primo anno del prossimo mandato rettorale, intendiamo effettuare un controllo completo sullo stato di manutenzione delle strutture, assicurandoci che vengano completati gli interventi, spesso già finanziati, ma soggetti a ritardi difficilmente giustificabili.

Più in generale, un impegno prioritario del prossimo mandato dovrà essere una maggiore cura per lo stato di manutenzione delle strutture. Le strade da percorrere, da definire insieme alla Direzione Generale, includono un presidio diffuso nelle diverse sedi e un ripensamento delle attuali soluzioni in tema di appalto dei servizi, troppo spesso inadeguate alle necessità dell'Ateneo, nonché un più attento controllo sul rispetto dei capitolati e una gestione più incisiva dei rapporti con le imprese appaltatrici.

Fra tutte le strutture dell'Ateneo, ce n'è una a cui vorremmo fosse dedicata particolare attenzione nei prossimi sei anni: Palazzo Nuovo. Troppo spesso colpito da emergenze e disagi, Palazzo Nuovo deve riconquistare, anche simbolicamente, il suo ruolo come uno dei cuori pulsanti del nostro Ateneo.

L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ: semplificare per valorizzare

L'AQ COME STRUMENTO E NON COME VINCOLO

L'Assicurazione della Qualità rappresenta oggi un elemento strutturale per il funzionamento e lo sviluppo dell'Università. Non si tratta semplicemente di adempiere a obblighi normativi, ma di adottare strumenti efficaci per valutare, migliorare e orientare in modo coerente e trasparente le attività dell'Ateneo. Una governance solida, trasparente e partecipata si fonda anche su un sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) efficace, integrato e condiviso.

È quindi fondamentale rafforzare e semplificare il sistema di AQ dell'Ateneo, con l'obiettivo di renderlo più efficiente e sostenibile, valorizzando il contributo di tutte le componenti accademiche e amministrative coinvolte. Per raggiungere questo obiettivo è necessario avviare una revisione dei processi, rendendoli più lineari e integrati, e al contempo intervenire per snellire le procedure attraverso l'integrazione delle piattaforme attualmente in uso e lo sviluppo di strumenti digitali più intuitivi.

È essenziale valorizzare il lavoro svolto dai Corsi di studio e dai Dipartimenti. Le attività connesse al sistema di AQ sono spesso percepite come eccessivamente complesse, dispendiose in termini di tempo e non sempre chiare nel loro scopo. I processi di autovalutazione, i riesami dei

corsi di studio e le attività delle Commissioni Paritetiche devono tornare a essere momenti autentici di riflessione e confronto, e non meri adempimenti formali.

La semplificazione dei processi dovrà essere accompagnata da un rafforzamento del supporto tecnico-amministrativo, in particolare nei momenti chiave come la compilazione dei documenti e la redazione dei riesami. Occorre inoltre valutare la possibilità di riconoscere formalmente l'impegno profuso nei ruoli legati all'AQ.

Anche il ruolo attivo di studentesse e studenti nella valutazione deve essere valorizzato, potenziando i meccanismi di ascolto e restituendo i risultati delle azioni correttive intraprese attraverso una comunicazione trasparente.

Attualmente, la componente più strutturata del sistema di AQ riguarda la didattica. È opportuno estendere in modo più organico l'attenzione alla qualità anche alle attività di ricerca e alla terza missione, integrando strumenti di AQ nella pianificazione e nel monitoraggio di queste attività, e promuovendo una valutazione qualitativa che valorizzi le specificità disciplinari, le collaborazioni interdisciplinari e l'innovazione.

Un'attenzione specifica merita il raccordo tra AQ e i processi di internazionalizzazione dei corsi di studio, in particolare in vista della realizzazione di doppie lauree, Erasmus Mundus e Joint Programmes. In questo contesto, risulta essenziale adottare standard di qualità riconosciuti a livello europeo, in linea con le linee guida ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area), per accrescere l'attrattività del nostro Ateneo.

L'obiettivo è costruire un sistema più semplice, ma al contempo più efficace e condiviso, in grado di supportare concretamente chi studia, insegna, fa ricerca e lavora all'interno dell'Ateneo.

CONOSCERE PER DELIBERARE

Il tema dell'Assicurazione della Qualità si intreccia profondamente con quello dei dati, della loro accessibilità e del loro utilizzo. La trasparenza rappresenta il primo requisito di ogni processo di valutazione o autovalutazione, di ogni scelta individuale – a partire da quella del corso di studio a cui iscriversi – e di ogni decisione strategica, sia a livello dipartimentale che di Ateneo. È quindi fondamentale lavorare affinché i dati in possesso dell'amministrazione siano non solo disponibili, ma anche presentati in forma chiara, comprensibile e utile ai diversi attori della comunità accademica.

La valorizzazione dei dati non può essere solo una questione tecnica: è prima di tutto una questione culturale. Promuovere una vera cultura del dato significa rendere ciascun componente dell'Università consapevole dell'importanza di basare le proprie decisioni su informazioni solide e condivise. Ma significa anche rafforzare il senso di responsabilità nella raccolta, nell'interpretazione e nella restituzione del dato, che non è mai neutro, ma sempre inserito in un contesto da comprendere e interpretare.

In tale prospettiva, è essenziale proseguire nello sviluppo di strumenti integrati che permettano una lettura strategica, comparativa e tempestiva dei dati: cruscotti interattivi, indicatori aggregati, sistemi di monitoraggio in tempo reale, visualizzazioni intuitive e accessibili ai diversi livelli decisionali. Un buon sistema informativo deve saper rispondere sia alle esigenze operative quotidiane, sia a quelle della programmazione pluriennale, favorendo il dialogo tra centro e periferia.

Accanto alla disponibilità degli strumenti, è necessario investire nella diffusione, all'interno del personale tecnico-amministrativo, di competenze specifiche in materia di analisi e gestione dei dati. Ciò consentirà agli organi di governo, anche a livello decentrato, di disporre di

un supporto solido e tempestivo nello sviluppo delle proprie strategie. L'investimento in competenze e strumenti è dunque un passaggio essenziale per costruire una governance realmente informata e partecipata.

I dati sono naturalmente anche i documenti ufficiali. L'informatizzazione dei flussi documentali impone un ripensamento della funzione archivistica. Cambiano i supporti di conservazione, ma non devono venire meno i principi cardine di una corretta tenuta dei documenti ufficiali *in primis*, che sono le fonti storiche di domani. Si pone dunque il tema della stretta correlazione tra l'archivio corrente, di deposito e storico, e si deve ritornare a pensare a un Sistema Archivistico di Ateneo, previsto dall'art. 36 dello Statuto ma che non trova attuazione nell'assetto organizzativo vigente.

La trasparenza non è solo un obbligo normativo, ma una leva strategica per generare fiducia e senso di appartenenza. Rendere accessibili i dati relativi all'allocazione delle risorse, ai criteri di valutazione e agli esiti delle politiche intraprese significa promuovere un Ateneo più aperto, dialogico e capace di coinvolgere pienamente la comunità accademica nelle sue scelte fondamentali.

LA SOSTENIBILITÀ: l'Ateneo come modello ecologico

ENERGIA ELETTRICA E IMPIANTI DI CLIMATIZZAZIONE

Una politica universitaria green può essere costruita su diversi pilastri, mirando non solo alla sostenibilità ambientale, ma anche a sensibilizzare e coinvolgere gli studenti e le studentesse e il personale tutto nelle sfide ecologiche che ci aspettano. A tal fine, s'intende consolidare e rilanciare quanto previsto dal Piano di Azione di Sostenibilità Ambientale, coordinato e predisposto da UniToGO, il Green Office di Ateneo.

Come noto, dal 2016 l'Ateneo acquista l'energia tramite la Convenzione Consip "opzione verde" (energia certificata come prodotta da fonti rinnovabili). La restante parte dell'energia elettrica consumata dall'Ateneo (circa il 35%) è autoprodotta tramite cogeneratori posizionati nei tre siti più energivori dell'Ateneo (Grugliasco, CLE e Palazzo Nuovo). Tra gli obiettivi principali c'è quello di acquistare sempre meno energia elettrica favorendo l'installazione di impianti fotovoltaici, o di cogenerazione, presso più sedi possibili. Allo stesso tempo, è necessario che i luoghi della nostra comunità non ancora oggetto d'interventi siano adeguatamente riqualificati, per esempio aumentandone l'isolamento termico anche attraverso la sostituzione di infissi e serramenti al fine di evitare la dispersione di calore e ridurre il consumo di energia per riscaldare e raffreddare gli ambienti; o attraverso la creazione di tetti verdi e giardini

verticali per migliorare l'isolamento termico e ridurre naturalmente, in estate, la temperatura negli edifici. Per una migliore efficacia ed efficienza di queste misure s'intende dotare tutte le strutture che ne abbiano ancora bisogno di impianti di climatizzazione adeguati con sistemi di automazione che autoregolino gli stessi impianti, in modo da consentire un utilizzo ottimale improntato al rispetto della sostenibilità e del risparmio. A tal fine potranno essere installati sensori per l'illuminazione intelligente, che riducono il consumo energetico spegnendo le luci negli ambienti non utilizzati, o l'adozione di computer e server green, con politiche di spegnimento automatico per evitare sprechi. Simili interventi, sebbene onerosi nell'immediato, permetteranno nel lungo periodo di diminuire la spesa energetica dell'Ateneo e, nell'immediato, consentiranno di ridurre le emissioni inquinanti. Va da sé che una simile riqualificazione si tradurrà anche in un più generale consolidamento economico dovuto alla valorizzazione del patrimonio immobiliare di UniTo.

ACQUISTI PUBBLICI ECOLOGICI

In linea con la strada tracciata dal Working Group Green Public Procurement d'Ateneo, si procederà con il consolidamento di una pratica virtuosa già adottata dall'Ateneo: ossia l'acquisto di beni e servizi a basso impatto ambientale. Nel 2021 l'Ateneo ha aderito al nuovo Protocollo d'intesa per la promozione degli acquisti pubblici ecologici della Città Metropolitana di Torino, confermando il suo impegno nell'attuazione delle politiche degli acquisti verdi e degli appalti circolari. Tra i beni più preziosi, rientra senz'altro l'acqua potabile. Non tutte le sedi UniTo sono dotate di fontanelle e distributori di acqua potabile, la cui installazione si rende necessaria in modo da garantire a tutta la nostra comunità l'accesso

gratuito e sicuro all'acqua. Questo intervento non solo contribuirà a migliorare la qualità della vita di tutte e tutti, ma avrà anche un impatto positivo sull'ambiente riducendo drasticamente il consumo di plastica monouso. In aggiunta, si propone la distribuzione di borracce riutilizzabili, che rappresentano una soluzione pratica ed ecologica.

MOBILITÀ

L'Università deve essere un esempio di sostenibilità anche nella mobilità, offrendo alternative ecologiche ed efficienti per ridurre l'uso delle auto private e ridurre di conseguenza l'inquinamento. In linea con gli obiettivi del Working Group Mobilità Sostenibile di UniToGO, s'intende consolidare e rafforzare la collaborazione con le aziende di trasporto locali e nazionali al fine di azzerare o di ottenere per la nostra comunità tariffe sempre più ridotte sugli abbonamenti dei bus, tram e dei treni. Molto è stato fatto in questi anni, si veda, per esempio, il rimborso dell'80% destinato alle studentesse e agli studenti che abbiano sottoscritto abbonamenti ai servizi di trasporto GTT e GRANDA BUS, ma tanto è ancora da fare, iniziando ad allargare la rosa delle convenzioni con più operatori possibili. In particolare, di cruciale importanza, viste le prospettive di sviluppo dell'Università, è ottenere possibilità di trasporto a prezzi contenuti sui treni per Grugliasco e in prospettiva per Orbassano. Ma non basta, occorrerà infatti dialogare con le amministrazioni locali per aumentare la frequenza dei mezzi pubblici nelle fasce orarie di punta e garantire collegamenti migliori con le sedi universitarie (anche attraverso l'istituzione di navette ecologiche per tragitti più o meno brevi destinate, in particolare, alle studentesse e agli studenti o al personale con disabilità). S'intende inoltre consolidare e ampliare le stazioni di *bike* e *car*

sharing e di monopattini elettrici a noleggio a prezzi agevolati all'interno e nei pressi delle varie sedi, incentivando la politica di *car pooling* anche con la creazione di piattaforme o app interne per mettere in contatto studentesse, studenti personale che fanno lo stesso tragitto, riducendo il numero di auto in circolazione.

DARE FORMA ALL'EQUILIBRIO: GENERE, CARRIERA, CURA

Il punto di partenza per un vero benessere è che tutte e tutti vedano riconosciute le proprie potenzialità, il proprio contributo e le specifiche difficoltà che possono incontrare.

Un riferimento prezioso per lo sviluppo delle politiche dei prossimi anni è rappresentato dal Gender Equality Plan già approvato dall'Università di Torino. Alcuni degli obiettivi sono stati raggiunti, altri restano da implementare e in prospettiva da ampliare.

La flessibilità e l'adozione di buone pratiche per favorire l'equilibrio vita-lavoro devono costituire una direttiva primaria nella gestione ordinaria di ogni attività - didattica, istituzionale o amministrativa.

L'attenzione alla maternità è fondamentale, e deve essere affiancata da una sensibilizzazione volta a favorire il maggiore coinvolgimento dei padri nel lavoro di cura, anche attraverso la diffusione di informazioni sui congedi di paternità e genitoriali. È senz'altro apprezzabile l'idea di prevedere una riduzione dei carichi didattici al rientro dalla maternità, per lasciare più spazio alla ricerca in una fase della vita in cui le responsabilità familiari sono particolarmente gravose. È altrettanto importante estendere

questa attenzione anche al personale precario, rafforzando le tutele oggi esistenti e, se necessario, prevedendo iniziative specifiche per il reinserimento nella comunità scientifica di chi può esserne rimasto ai margini in conseguenza della maternità o della paternità. Le politiche relative a *bonus babysitter*, convenzioni con asili nido e centri estivi devono essere consolidate e, ove possibile, ampliate. È importante riconoscere l'eleggibilità di spese come quelle per il *baby sitting* tra i costi ammissibili connessi allo svolgimento delle attività di ricerca, ad esempio in occasione di missioni.

L'Ateneo ha già avviato iniziative positive per incentivare il riequilibrio di genere nelle posizioni di prima fascia. Tuttavia, i dati mostrano come le donne, più spesso rispetto agli uomini, abbandonino la carriera accademica o avanzino più lentamente da posizioni precarie a posizioni stabili (ad esempio attualmente nelle Università italiane esistono 2.706 ricercatori a tempo determinato tipo B a fronte di 1.969 ricercatrici). È necessario, quindi, estendere l'attenzione a questo snodo cruciale della carriera, prevedendo misure premiali per il genere sottorappresentato nelle posizioni di ingresso.

Sul piano culturale, l'Ateneo dovrà prevedere momenti strutturati di formazione di genere, sia con l'obiettivo di favorire il superamento degli *unconscious bias*, sia per rafforzare la consapevolezza e la prevenzione in merito al tema delle molestie.

In un'ottica di equità di genere – ma non solo – è inoltre fondamentale monitorare la distribuzione di attività essenziali ma poco valorizzate, come la didattica, il tutoraggio e il lavoro amministrativo legato alla gestione dei corsi di studio. Si tratta di attività in cui le donne risultano spesso sovrarappresentate, e che, pur essendo determinanti per il buon funzionamento dell'Ateneo, ricevono scarso riconoscimento. Il monitoraggio dovrà avere una funzione innanzitutto conoscitiva, e

costituire la base per sviluppare strumenti di valorizzazione di questi compiti, ad esempio prevedendo – come già accade in altre Università – la possibilità di valutare puntualmente le attività istituzionali, organizzative e di servizio ai fini dell'accesso alla prima fascia.

UN'ORGANIZZAZIONE CHE CRESCE CON LE PERSONE

I prossimi anni dovranno vedere un importante investimento in nuove assunzioni di personale tecnico-amministrativo. Il nostro Ateneo è ancora lontano da modelli virtuosi come quelli di Bologna e Padova per quanto riguarda il rapporto tra personale docente e personale tecnico-amministrativo. Il divario diventa ancora più evidente se si analizza il rapporto tra personale tecnico-amministrativo e popolazione studentesca: nel 2023, a Torino era di 1 a 37, contro l'1 a 26 di Bologna e Padova e l'1 a 28 di Milano Statale.

Questi dati rendono urgente una riflessione profonda e creativa, da condurre insieme alla Direzione Generale, su come trattenere il personale tecnico-amministrativo, valorizzarne le competenze e impiegarlo al meglio. L'emorragia di personale verso altri impieghi rischia infatti di vanificare qualsiasi sforzo di reclutamento, trasformando l'Ateneo in una sede di prima formazione per giovani persone capaci, destinate però ad andare a lavorare altrove.

Su un piano economico, qualcosa si può e si deve fare, con scelte intelligenti in sede di contrattazione integrativa. È necessario uno sforzo per rendere più ravvicinate e prevedibili le progressioni economiche orizzontali. Sulla base di un confronto approfondito nelle sedi competenti, si potranno valutare scelte migliorative rispetto alle attuali regole sulla differenziazione dei trattamenti economici e sulle indennità, senza

trascurare l'investimento in misure di welfare integrativo. Sarà inoltre fondamentale verificare l'adeguatezza di alcuni regolamenti, come quello sugli incentivi per funzioni tecniche, e sanare i ritardi nell'erogazione degli stessi con una programmazione attenta e tempestiva.

Una pianificazione delle azioni, con una chiara individuazione delle priorità, dovrà essere definita insieme alla Direzione Generale nei primi mesi del mandato.

Decisivo è poi che l'Università sappia offrire un ambiente di lavoro flessibile, interessante e stimolante. Ciò implica innanzitutto una vera valorizzazione delle persone, del loro profilo e delle loro competenze. Le esperienze e i percorsi di ciascuna lavoratrice e ciascun lavoratore devono essere riconosciuti. Ognuno deve poter essere al centro di un progetto formativo che consideri il punto di partenza ma anche un possibile sviluppo di carriera, in grado di arricchire e diversificare le competenze, in un quadro di trasparenza e accessibilità.

È necessario organizzare procedure chiare e trasparenti di mobilità interna, per conciliare il più possibile le aspirazioni personali con le esigenze organizzative, favorendo anche il passaggio tra settori e strutture.

Va promossa una cultura che sostenga un bilanciamento sostenibile tra tempi di vita e tempi di lavoro, facendo un uso ragionevole degli strumenti di lavoro a distanza già presenti (telelavoro e lavoro da remoto) e tornando a riflettere sul lavoro agile, con l'obiettivo di generare soddisfazione, coinvolgimento e maggiore efficienza organizzativa.

I "tecnici della ricerca" - non a caso non uniformemente identificati come tali nei diversi Atenei - incontrano problemi specifici di ruolo, riconoscimento e carriera. Queste criticità sono legate alla forte eterogeneità interna e alla ancor maggiore eterogeneità rispetto al resto del personale tecnico-amministrativo. Anche per queste figure serve uno

sforzo di valorizzazione delle competenze e costruzione di percorsi di carriera credibili. La formazione deve essere progettata in modo non standardizzato e realmente utile per i diversi profili professionali.

I problemi di carriera del personale tecnico della ricerca sono aggravati dall'afferenza ai Dipartimenti. Questo si traduce in una penalizzazione rispetto alle progressioni verticali, a causa della distribuzione dei punti organico: tali figure faticano ad accedere sia a quelli destinati al personale tecnico-amministrativo, sia a quelli assegnati ai Dipartimenti. Il futuro consolidamento della figura del tecnologo potrà offrire una soluzione, ma già oggi occorre individuare meccanismi che evitino il rischio di esclusione. Ad esempio, si potrebbe chiedere ai Dipartimenti di elaborare piani di sviluppo delle carriere per il personale tecnico della ricerca, prevedendo per questo risorse specificamente dedicate. In termini generali, il passaggio di livello non può essere concepito unicamente come risposta all'assunzione di maggiori responsabilità organizzative: deve poter rappresentare anche uno strumento per premiare le competenze maturate e il livello professionale raggiunto.

I Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) svolgono un ruolo fondamentale nella qualità della formazione linguistica, nel supporto alla didattica e nei processi di internazionalizzazione dell'Ateneo. Tuttavia, il loro impiego è spesso limitato da incarichi part-time, che ne determinano una marginalizzazione istituzionale non coerente con l'effettivo valore del loro contributo. L'Università di Torino deve impegnarsi per rafforzare la stabilità contrattuale dei CEL, favorendo l'accesso a posizioni a tempo pieno laddove sussistano esigenze strutturali. Allo stesso tempo, è necessario ripensare il sistema di valorizzazione economica e professionale, anche attraverso la contrattazione integrativa, affinché riconosca adeguatamente le competenze, l'esperienza e il contributo alla qualità della didattica. Sarà inoltre importante costruire percorsi di

formazione e aggiornamento adeguati al loro specifico ruolo, con ampi spazi di autonomia, e aprire anche ai CEL opportunità concrete di mobilità internazionale.

FIDUCIA NELLE PERSONE, CURA DEI PROCESSI

La tecnologia può contribuire a liberare tutte le componenti dell'Università dalle mansioni più ripetitive e a basso valore aggiunto, sprigionando energie verso una nuova alleanza. La trasformazione digitale deve essere vissuta non come un fine, ma come una leva per migliorare l'esperienza quotidiana di chi lavora e studia nell'Ateneo, restituendo tempo e senso al lavoro accademico e tecnico-amministrativo.

Uno sforzo autentico di semplificazione e snellimento delle procedure non può più essere rimandato: serve una riflessione attenta su ciò che è possibile fare già oggi, nel quadro normativo vigente, e su ciò che potrebbe essere migliorato, anche attraverso un ruolo propositivo verso l'esterno. Semplificare non significa solo ridurre adempimenti, ma ripensare radicalmente processi e linguaggi, mettendo al centro la fiducia nelle persone e il valore del tempo.

È doveroso, infine, cercare – insieme agli altri Atenei – un'interlocuzione più incisiva con i Ministeri (non solo il MUR), senza accettare con rassegnazione modalità di interazione che non sempre rispettano l'autonomia e le specificità delle Università. Il nostro Ateneo può e deve avere un ruolo più attivo nella CRUI sui temi del benessere organizzativo, per promuovere miglioramenti normativi e contrattuali. Solo attraverso un'azione coordinata tra Atenei sarà possibile affrontare le rigidità del sistema universitario italiano, promuovendo un cambiamento che tenga insieme efficienza, autonomia e cura delle persone.

ESTERNALIZZAZIONI E GIUSTIZIA DEL LAVORO

In un'Università che vuole dirsi sostenibile, la sostenibilità deve essere anche sociale e del lavoro. I servizi fondamentali per il funzionamento quotidiano dell'Ateneo – come il portierato, le pulizie, il servizio di *reference* nelle biblioteche e altri ancora – non possono essere considerati semplici voci di bilancio da ottimizzare, ma ambiti in cui si costruisce concretamente il benessere delle persone e la qualità della vita universitaria. Il prossimo mandato rettorale dovrà assumere un impegno alla progressiva riduzione delle esternalizzazioni, laddove possibile, e a un monitoraggio attento delle condizioni contrattuali e lavorative del personale impiegato nei servizi appaltati. Questo significa esigere il rispetto dei diritti, delle tutele e della dignità di chi lavora, anche quando non è formalmente dipendente dell'Università. Significa anche restituire valore e riconoscimento a professionalità spesso invisibili ma indispensabili per il buon funzionamento dell'Ateneo.

UN ATENEO RESILIENTE

Un Ateneo che voglia affrontare con consapevolezza e responsabilità la possibilità di eventi straordinari non può limitarsi a risposte emergenziali. Deve invece costruire una strategia strutturata e duratura che metta al centro la continuità del lavoro universitario e la qualità della formazione, anche in condizioni straordinarie. La pandemia da COVID-19 ha mostrato con forza che l'università è un'istituzione essenziale, ma anche vulnerabile, e che, senza un investimento serio in resilienza organizzativa e innovazione didattica, il rischio è quello di compromettere interi percorsi di studio e ricerca. Prepararsi significa prima di tutto dotarsi di infrastrutture digitali solide, sicure e inclusive, capaci di garantire l'accesso all'apprendimento, indipendentemente dalle condizioni geografiche,

economiche o sanitarie.

Ma non basta la tecnologia: serve una formazione diffusa sull'uso consapevole e avanzato degli strumenti digitali, su metodologie didattiche ibride e sull'organizzazione efficace del lavoro a distanza. L'Ateneo deve adottare un piano pandemico interno, aggiornato regolarmente, che definisca protocolli chiari per l'organizzazione delle attività in presenza e da remoto, per la gestione degli spazi comuni, per la comunicazione istituzionale in situazioni di crisi e per il supporto psicologico e materiale alla comunità studentesca. In particolare, è necessario garantire che i tirocini, le attività laboratoriali e quelle professionalizzanti possano essere riorganizzate senza pregiudicare l'acquisizione delle competenze. Un'attenzione specifica va rivolta alla formazione sul tema delle emergenze sanitarie, non solo per chi studia in professioni sanitarie, ma anche per chi si prepara a operare nei settori del diritto, dell'economia, dell'educazione e della comunicazione. La pandemia ha dimostrato quanto sia importante che ogni professionista del futuro abbia una base solida di conoscenze in tema di salute pubblica, responsabilità collettiva, comunicazione del rischio e gestione delle crisi.

Infine, l'Ateneo che si prepara davvero a situazioni di emergenza, non si chiude in sé stesso, ma dialoga con il territorio, le istituzioni sanitarie, le scuole, il mondo della ricerca e dell'innovazione, diventando un nodo attivo nella rete di risposta sociale. Non si tratta solo di sopravvivere alle emergenze, ma di trasformarle in un'occasione di crescita, consapevolezza e responsabilità civica. In questo senso, prepararsi a emergenze come una pandemia è molto più che un dovere amministrativo: è un atto educativo, culturale e politico.

Un focus su Medicina: didattica, ricerca, territorio

L'attenzione per Medicina costituisce una necessità che trascende la dimensione della stessa Università, chiamata a fare la sua parte per evitare il declino dell'intero sistema sanitario piemontese.

L'Università deve essere presente nella fase di realizzazione del nuovo Parco della Salute, della Ricerca e dell'Innovazione portando idee e capacità di investimento. Oltre alla domus didattica, per non tradire l'idea stessa del Parco, è essenziale realizzare adeguati spazi per la ricerca clinica che, insieme a quella di base condotta nell'area di Piazza Nizza, possa rappresentare un virtuoso esempio di ricerca traslazionale.

È urgente intanto concretizzare l'area di Piazza Nizza come polo della ricerca biomedica di base dell'area di Torino, una grande casa aperta alla ricerca di molti Dipartimenti. Parallelamente alle ultime opere edili e al completamento degli arredi, occorrerà impegnarsi nella messa a punto delle regole che massimizzino i benefici della cooperazione nella gestione di spazi e strumenti e garantiscano l'adeguata rappresentanza dei Dipartimenti.

Occorrerà valutare l'utilizzo delle strutture liberate dallo spostamento di laboratori nel nuovo centro, una decisione che non potrà che intrecciarsi con la più grande riflessione sul destino delle strutture attualmente occupate dall'Ospedale San Giovanni Battista, da condurre insieme all'Azienda ma anche a tutte le istituzioni cittadine, una riflessione che riguarda certamente un momento ancora lontano nel tempo ma il cui avvio è urgente.

La trasformazione del Polo universitario di Orbassano in un grande campus internazionale rappresenta una sfida strategica che richiede soluzioni adeguate in termini di ospitalità per studentesse e studenti. Parallelamente, è necessario individuare nuovi spazi da destinare alla ricerca, valorizzando le opportunità già presenti nell'area e potenziando le sinergie con il vicino Polo di Grugliasco. Il parco dell'Ospedale San Luigi, con i suoi ampi spazi, offre un contesto ideale per l'insediamento di start up universitarie con focus sulla medicina e la salute. In prospettiva, la linea ferroviaria metropolitana SFM5 renderà sempre più attrattivo e strategico lo sviluppo dell'Università lungo l'asse Grugliasco- Orbassano, rafforzando l'integrazione tra didattica, ricerca e territorio.

Il Piemonte è la più grande Regione italiana priva di un IRCCS pubblico. L'Università ha il dovere e l'opportunità di contribuire attivamente alla nascita di uno o più IRCCS pubblici, collaborando in modo strategico con gli attori istituzionali e scientifici del territorio

Occorre proseguire sulla strada dell'innovazione della didattica, attraverso il potenziamento ed eventualmente la moltiplicazione dei centri di simulazione e l'investimento in altre forme di didattica esperienziale (anche per le lauree delle professioni sanitarie). Per medicina come per le altre aree, saranno necessari investimenti in formazione e assistenza alla docenza, per metterci in grado di sfruttare al meglio le opportunità aperte da questo momento di straordinaria trasformazione.

La didattica sul campo, in corsia è uno degli snodi fondamentali nella formazione dei futuri medici: non si limita a trasferire conoscenze, ma modella comportamenti, sensibilità e capacità relazionali. Valorizzarla significa riconoscere l'impegno dei docenti che, oltre alla ricerca e all'assistenza, dedicano tempo e passione all'insegnamento sul campo. È lì, accanto al paziente, che la medicina si fa scuola di responsabilità, ascolto e umanità.

La Scuola di Medicina, come il Dipartimento di Scienze Veterinarie (e gli altri Dipartimenti indirettamente coinvolti), avranno bisogno della massima vicinanza e attenzione di fronte ai problemi aperti dalla liberalizzazione dell'accesso al primo semestre, sia sul piano della gestione che dell'interlocuzione con il Ministero per risolvere le incertezze che purtroppo è facile immaginare che accompagneranno i primi periodi di attuazione del nuovo sistema, soprattutto per quanto riguarda il riposizionamento di coloro che non rientreranno in posizioni utile in graduatoria negli altri corsi di studio.

In generale, il Rettore dovrà impegnarsi, a fianco degli organi della Scuola e in piena sintonia con essi, per far sentire con forza la voce dell'Università in tutte le sedi di confronto con la Regione e con le Aziende Sanitarie, ottenendo il pieno riconoscimento del ruolo determinante che un'Università di assoluta eccellenza nell'area medica, come quella di Torino, svolge per l'efficienza delle Aziende Sanitarie Ospedaliere e il prestigio del sistema sanitario piemontese. Deve essere riconosciuto il valore anche per il Servizio Sanitario Nazionale delle nostre eccellenze nella ricerca, difendendone, al contempo, la piena autonomia.

Questi ultimi punti richiedono inoltre un forte impegno della Governance dell'Ateneo e in particolare del Rettore negli organi centrali nazionali (CRUI) al fine di promuovere azioni che forniscano regole condivise con il Ministero della Salute che rinforzino nelle scelte il ruolo del sistema universitario come pilastro fondamentale per la sostenibilità del nostro Servizio Sanitario Nazionale.

