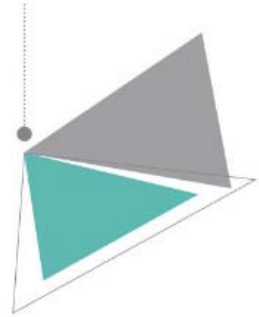




UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO

INAUGURAZIONE
ANNO ACCADEMICO
2013 2014



Intervento del Direttore Generale
Loredana Segreto



1. L'UNIVERSITÀ DI TORINO DOPO LA RIFORMA: ALCUNI DATI

L'anno che sta per concludersi è stato dedicato al completamento del modello organizzativo introdotto dalla Legge di riforma universitaria.

La struttura del nostro Ateneo risulta profondamente modificata: da un totale di **68** strutture di didattica e di ricerca (13 Facoltà e 55 Dipartimenti) siamo passati a **27** Dipartimenti, **6** Scuole e a un bilancio unico di Ateneo.

Il bilancio dell'Ateneo si attesta su **760 milioni di euro**. L'andamento delle entrate complessive, risulta in diminuzione di circa il **9%**. A ciò concorre in modo significativo la diminuzione del 9.4 %, rispetto al 2010, del fondo di finanziamento trasferito dallo Stato (FFO).

Il prossimo anno si prevede inoltre una riduzione delle entrate della contribuzione studentesca di circa l'8% rispetto all'anno in corso, per effetto della rimodulazione interna del sistema di contribuzione.

Le minori entrate sono compensate da interventi di razionalizzazione e contenimento della spesa e interventi volti a rafforzare la capacità di attrazione delle risorse esterne. Il risultato atteso per il 2014 è il pareggio di bilancio.

Il patrimonio Immobiliare dell'Università di Torino comprende in uso oltre **100** edifici. Circa la metà sono di proprietà dell'Ateneo per un valore stimato di oltre **500** milioni di Euro.

Alla data odierna, gli studenti iscritti al I anno delle lauree triennali, ciclo unico e magistrali presso l'Università di Torino sono oltre **15.000**, con un incremento del 4%, in netta controtendenza rispetto alla realtà nazionale.

La percentuale degli iscritti stranieri si attesta intorno all'8%, riaffermando l'Ateneo come grande polo di attrazione non solo a livello regionale e nazionale ma anche internazionale. Complessivamente, il totale degli studenti iscritti è di oltre **67000**.

Il personale di ruolo in servizio nel 2013 è di circa **4000** unità e comprende: 1050 docenti di I e II fascia; 1030 ricercatori e assistenti; 1917 dirigenti, tecnici amministrativi, collaboratori ed esperti linguistici. Il numero complessivo aumenta in modo significativo considerando il personale che a vario titolo lavora e collabora in progetti di ricerca nei dipartimenti.

Nell'ultimo quinquennio, per effetto delle regole di gestione del turn over, si è assistito ad una riduzione del **2,7%** per il personale docente e del **6%** per il personale tecnico-amministrativo ed esperti linguistici.

Dal confronto con i dati del Ministero dell'Economia e Finanza, emerge che l'Università di Torino si colloca tra i primi posti nella classifica degli Atenei con l'età media più giovane del personale docente e ricercatore, pari a 50 anni.

2. IL SISTEMA PREMIALE: ESEMPIO DI INDICATORI

Il Fondo di Finanziamento Ordinario rappresentava nel 2001 il 61,5% delle entrate degli Atenei, nel 2008 è sceso al 54%. Tra il 2009 e il 2013 si è assistito ad una ulteriore progressiva riduzione, in termini reali (al netto dell'inflazione), del 5% annuo. Il Sistema Universitario ha



quindi subito una drastica, costante riduzione delle risorse pubbliche, alla quale occorre reagire con strategie e azioni ispirate a radicali innovazioni, da condividere anche con il territorio.

Oggi, il Sistema di Finanziamento Pubblico presenta un quadro fortemente caratterizzato da sistemi premiali che presuppongono un ruolo centrale delle funzioni di programmazione, di monitoraggio e di valutazione.

Per comprendere fino in fondo la portata della Riforma, è necessario chiarire che le politiche premiali in atto non rispondono a logiche di tipo additivo ma di tipo redistributivo: tese ad attribuire maggiori risorse, sia in termini finanziari che di reclutamento, agli Atenei che raggiungono risultati sopra la media, riducendo la quota base per quelli sotto media.

Conti in ordine, bilancio in pareggio, buona amministrazione, non bastano più per competere: sono condizioni necessarie ma non sufficienti. Per poter migliorare occorre intervenire a livello strategico su molteplici aspetti e livelli della gestione e dell'organizzazione.

Insieme all'Università di Pavia e di Venezia, abbiamo progettato e stiamo sperimentando sistemi informativi che raccolgono ed esprimono in numerosi indicatori (che saranno messi a disposizione degli Organi di Governo) l'andamento dei fenomeni maggiormente significativi per il monitoraggio e la valutazione. Di questi oltre **60** sono espressamente previsti da norme.

La raccolta, il controllo e la gestione di questi indicatori ministeriali comporta un pesante onere aggiuntivo sia per il personale tecnico-amministrativo, sia per i docenti che coordinano l'attività didattica e di ricerca, richiedendo un grande sforzo collettivo.

L'intero sistema Universitario si confronta e viene valutato in termini di sostenibilità di bilancio e di possibilità di reclutamento, sulla base di **tre** indicatori:

1. l'Indicatore di spese per il personale (**ISP**)
2. l'indicatore di indebitamento (**II**)
3. l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (**Isef**).

Il primo (**ISP**) è dato dal rapporto tra Spese di personale (Stipendi del personale di ruolo, fondi per la contrattazione integrativa e contratti per le attività di insegnamento) ed Entrate correnti (Fondo di Finanziamento Ordinario e Fondo per la programmazione attribuiti dal Ministero e contribuzione studentesca).

Il secondo (**II**), l'indice di Indebitamento è dato dal rapporto tra oneri di ammortamento per debiti (capitale e interessi) ed entrate correnti da cui vengono sottratte le spese per fitti passivi.

Il terzo (**Isef**) è rappresentato dal rapporto tra Entrate correnti (sottratti i fitti passivi) e le spese per personale (sommate agli oneri di ammortamento).

Le dimensioni finanziarie che incidono su tali indicatori sono dunque esclusivamente le entrate trasferite dallo Stato e la contribuzione studentesca mentre per le spese sono determinanti gli oneri per il personale, per l'indebitamento e per fitti passivi. L'individuazione degli indicatori non è neutra dal momento che indirizza ed orienta i processi decisionali e le politiche degli Atenei. Ad esempio, l'esclusione tra gli indicatori delle fonti di autofinanziamento quali i progetti di ricerca, l'attivazione di master o di corsi di formazione, penalizza ad esempio gli Atenei che hanno investito e stanno sviluppando capacità di autonoma acquisizione di risorse.

L'Ateneo di Torino ha concluso il 2012 con valori entro le soglie massime previste per ciascuno dei parametri indicati, in particolare: 71,40% per le spese per il personale (il limite è 80%), 7,85% per l'indebitamento (il limite è 10%) e 1,09 per l'ISEF (tenendo conto che i risultati migliori si ottengono allontanandosi dal valore 1).



3. LE LINEE STRATEGICHE 2014-2016

All'interno di questa cornice, e come risposta alla progressiva riduzione delle risorse, è da intendere lo sforzo, compiuto in poche settimane, per avviare il processo di definizione del progetto strategico dei prossimi anni in cui innovazione, creatività e responsabilità sociale concorrono alla competitività.

Sono stati individuati obiettivi, azioni ed indicatori che rappresentano per tutto l'Ateneo il riferimento progettuale dei piani di sviluppo annuali, dei bilanci di previsione annuale e pluriennale nonché delle linee di riorganizzazione delle strutture dell'Amministrazione Centrale.

La realizzazione del piano strategico richiede certezza delle risorse disponibili, partecipazione e coinvolgimento, anche delle istituzioni del territorio, negli obiettivi della programmazione.

Per rispondere a queste precise esigenze, tenendo conto anche del sistema di valutazione nazionale, è stato per la prima volta definito con largo anticipo il budget di funzionamento da attribuire ai Dipartimenti, per consentire dal 1 gennaio l'avvio delle attività, ferma restando la necessità di successivi interventi di riequilibrio.

Il piano strategico prevede azioni per migliorare il posizionamento del nostro Ateneo nel panorama nazionale ed internazionale. Tale obiettivo presuppone strumenti di monitoraggio e valutazione continua per prevedere effetti e ricadute delle decisioni assunte e prevedere linee e aree di sviluppo da rafforzare.

4. LA SOSTENIBILITÀ AL CENTRO DEI PROCESSI DECISIONALI

La valorizzazione dei nostri punti di forza è sempre più affidata ad una corretta gestione delle informazioni: senza la disponibilità di dati e di serie storiche di riferimento il miglioramento delle attività di ricerca, di didattica e di gestione non può essere valutato e diventa difficile acquisire fondi premiali.

L'analisi dei risultati ottenuti mette in evidenza la stretta connessione e la interdipendenza tra gli indicatori assunti come parametri dai sistemi di valutazione delle Università.

L'intero quadro normativo sulle Università (dal sistema di Autovalutazione, Valutazione e accreditamento, alla Valutazione della Qualità della Ricerca fino alle norme sulla Anti corruzione e Trasparenza) richiede acquisizione, analisi e conservazione di un numero rilevante di dati ed informazioni.

È fondamentale, pertanto, portare a compimento nei prossimi anni il processo di evoluzione del sistema informativo di Ateneo. Tutte le informazioni rilevanti ai fini della programmazione e controllo, estratte dai diversi sistemi gestionali ed immesse nel sistema di datawarehousing, devono poter essere gestite con sistemi di business intelligence che consentano di rendere disponibili e accessibili le informazioni ai diversi decisori.

L'insieme dei dati e delle informazioni generate devono rappresentare una risorsa collettiva messa a disposizione di ognuno per conoscere, valutare e contribuire a modificare comportamenti e azioni.



L'infrastruttura tecnologica dovrà inoltre essere accompagnata da un modello organizzativo di gestione e di certificazione dei dati e delle informazioni, attività queste che sempre più acquistano rilievo e centralità nei processi di valutazione.

Trattando questi temi mi è naturale richiamare la trama di un curioso e celebre libro dello scrittore tedesco Hans Magnus Enzensberger, "Il mago dei numeri", in cui il protagonista - un giovanissimo studente - apprende le straordinarie magie dei numeri ed il potere di illuminazione che sta chiuso nella loro apparente ripetitività. Pagina dopo pagina, il giovane subisce una trasformazione e alla fine del percorso è in grado di aprirsi appunto alla conoscenza e alla consapevolezza.

Ed ecco io mi chiedo se anche gli Atenei non stiano vivendo un percorso simile; un percorso che richiama l'evoluzione che sta caratterizzando questi anni, scandita da numeri che misurano, definiscono, rappresentano e, appunto, aiutano a crescere e ad aprirsi verso i territori dentro i quali siamo chiamati a ricoprire un ruolo molto importante.

5. COMPETITIVITÀ ED ESIGENZE DI SEMPLIFICAZIONE

La centralità dei temi di analisi e gestione dei dati e degli indicatori deve anche guidare e dare impulso alla revisione dei processi in chiave di semplificazione, riducendo tempi e passaggi che spesso sono imposti dalla legislazione nazionale.

La cosiddetta "burocrazia importata" dai nostri Atenei e la difficoltà di uniformare la normativa nazionale con le regole europee di rendicontazione e gestione dei programmi di ricerca internazionali rappresentano un pesante vincolo alla competitività. Per non compromettere le attività di ricerca anche in ambito internazionale e per prepararsi adeguatamente agli impegni che deriveranno da Horizon 2020, è urgente che a livello legislativo venga riconosciuta la specificità delle Università e delle esigenze della ricerca, prevedendo procedure e gestioni semplificate soprattutto per i fondi acquisiti dall'esterno. La capacità di autofinanziarsi delle istituzioni pubbliche esige la semplificazione a tutti i livelli.

Nonostante questa consapevolezza, considero un mio impegno particolare l'avvio di una riflessione, allargata al contributo di tutto il personale tecnico amministrativo, per comprendere nei nostri procedimenti quanto in questi anni è stato aggiunto da comportamenti non strettamente necessari e talvolta anche inconsapevoli, che hanno finito per complicare ulteriormente un sistema già di per sé macchinoso. Il riesame dei processi interni e dei regolamenti, la loro rilettura in chiave di semplificazione, è il grande tema con il quale dobbiamo e vogliamo misurarci nei prossimi mesi, per dare un contributo concreto allo sviluppo e alla crescita.

Torino, 9 dicembre 2013

Loredana Segreto