

*Una visione senza un progetto è un sogno
Un progetto senza una visione è un incubo
Una visione senza azione è meramente
un'allucinazione*

Riflessioni di

Programma di Adalberto Merighi

Manifesto elettorale: il dovere di essere concreti

Nel presentare un programma elettorale è ben evidente il rischio di cadere nell'uso retorico di una serie di generiche dichiarazioni o, al contrario, di redigere un elenco dettagliato di *buone intenzioni*, magari ovvie, ma, spesso, assai difficili o, addirittura, impossibili da realizzare. A evitare questi rischi, che si associano inevitabilmente a risultati sterili, è necessaria un'analisi attenta, rigorosa e obiettiva dei punti di forza, delle difficoltà, dei limiti e delle prospettive strategiche della nostra Università. L'analisi deve partire da due constatazioni iniziali quasi banali nella loro ovvietà: il **sotto finanziamento del sistema universitario italiano** e la **scarsa probabilità di rilevanti inversioni di tendenza**, non solo a breve ma anche a medio termine. Ne consegue la necessità di definire un *progetto di sviluppo dell'Ateneo* che si basi su *interventi concreti e fattibili* anche in base alla durata temporale del mandato del futuro Rettore. Vorrei sottolineare l'importanza di un *progetto di sintesi*, nonostante la difficoltà di realizzarlo in un Ateneo di dimensioni e complessità come il nostro, perché, senza visione globale, qualsiasi tipo di intervento è destinato a fallire o a ripercuotersi comunque nell'insieme della comunità accademica con effetti potenzialmente distorsivi. In un'ottica di questo tipo, *la figura del Rettore* ha un'importanza decisiva, non solo di coordinamento e gestione, così come previsto dalla riforma e accolto nello Statuto, ma anche **di garanzia** verso l'intera comunità di studio e lavoro dell'Ateneo.

Nonostante ciò, nessuno degli obiettivi e dei progetti che intendo proporvi potrà essere realizzato senza la coesione e la partecipazione responsabile di tutti e un deciso **rafforzamento del senso d'identità e di appartenenza comune all'Ateneo**.



RIFLETTORI su:

- **Obiettivi** pag. 4
- **Formazione e Studenti** pag. 5
- **Valutazione** pag. 7
- **Ricerca** pag. 9
- **Biblioteche** pag. 10
- **Dottorato** pag. 11
- **Internazionalizzazione** pag. 12
- **Rapporti territoriali** pag. 13
- **Organico** pag. 15
- **Valori dell'Ateneo** pag. 17
- **Bilancio** pag. 18



La linea da seguire: **Scegliere la Qualità**

La mia visione di Università e i motivi della candidatura

Le Università italiane - non solo il nostro Ateneo - stanno vivendo un profondo e difficile periodo di trasformazione che si collega alla necessità di ripensare in maniera eticamente corretta, efficace e coerente la propria organizzazione interna e il proprio ruolo in quella che oggi è comunemente definita la società civile. Tale ruolo si riverbera direttamente nella *percezione sociale dell'Accademia*, con ripercussioni molto rilevanti, anche se spesso difficili da cogliere nell'immediato. Benché la percezione dall'esterno di una realtà complessa come quella delle Università si presti a fraintendimenti, male interpretazioni e strumentalizzazioni, è doveroso, da parte della comunità accademica, interrogarsi sui motivi che hanno portato l'intero sistema universitario italiano ad essere oggi continuamente messo in discussione e, spesso, sotto accusa. Non a caso la Legge 240/2010 è stata pressoché l'unica legge di riforma di un certo peso approvata in un periodo di forti difficoltà della classe politica, nonostante le proteste del mondo universitario, perché era evidente che la società civile non si sarebbe certo mobilitata a sostenere un'Accademia che considerava ormai inefficiente, inadeguata ai tempi e che era ed è percepita, a torto o a ragione, come malata di inefficienza, nepotismo e baronia.

*Le prospettive di sviluppo culturale, sociale e economico di un Paese avanzato si basano, prima di tutto, sulla **qualità del suo sistema di istruzione universitario**, ma non è sufficiente che la qualità di un Ateneo sia riconosciuta nell'ambito della propria comunità accademica: è indispensabile che sia percepita come tale dalla collettività.*

Quella che è stata pubblicizzata come una riforma addirittura epocale non fa altro che riprendere il DPR 382/1980 dove già erano stati ridimensionati e ridefiniti molti dei compiti delle Facoltà a favore dei Dipartimenti – ma per più di trent'anni le Università italiane hanno opposto resistenza al nuovo, invece di **promuovere il cambiamento dall'interno in modo indipendente**. Allo stesso modo l'Università italiana ha avuto più di trent'anni per riflettere sul problema del ruolo docente dei Ricercatori e non è stata in grado di promuovere una *propria proposta* giungendo oggi a *subire* una quantomeno paradossale messa a esaurimento di circa 25.000 ricercatori italiani (circa il 44% dell'intero corpo docente nazionale e il 47% del nostro Ateneo!). Se è evidente che le leggi vanno applicate e rispettate, è altrettanto evidente che, quando necessario, devono essere cambiate con la forza delle idee: vorrei davvero che molte di queste idee germinassero per prime nella nostra Università.

L'Università pubblica italiana deve recuperare la sua centralità culturale e inserirsi a pieno titolo in un territorio e nel tessuto sociale, senza promettere eccellenza, come troppo spesso sentiamo, ma con il lavoro serio e costante di *tutti coloro che* - riprendo l'Art. 2 del nostro Statuto - *vi svolgono a qualsiasi titolo attività di ricerca, di insegnamento e di studio, di supporto amministrativo-contabile* (e tecnico dovremmo aggiungere) *alle attività istituzionali*, perché l'eccellenza deve considerarsi un'eccezione, altrimenti non sarebbe più tale, mentre *la qualità deve essere una regola*. Penso che l'Ateneo debba sostenere con forza la centralità della formazione culturale degli studenti e dell'attività di ricerca, perché da questi due cardini fondamentali discendono anche la qualità delle cosiddette «attività di terza missione» e il ruolo dell'Università nella società civile.

L'Università non solo deve creare e diffondere il sapere, ma anche saper rischiare nello stimolare la crescita di nuove idee e conoscenze, anticipando i futuri bisogni della società; deve poi promuovere una **reale crescita culturale e professionale di tutti quelli che operano al suo interno o in essa sono formati**. Per fare questo deve saper dare speranza e fiducia in un momento di forte interrogazione della «società occidentale» sul suo futuro e di allargamento e diffusione della sapere e della cultura ai Paesi emergenti.

L'amministrazione dell'Università concorre a determinare le condizioni per cui si possa studiare, insegnare e fare ricerca nel modo migliore. Deve quindi essere in grado di supportare processi decisionali informati e coerenti e, se necessario, modificare la propria azione sul piano culturale e metodologico con rapidità per rispondere in modo adeguato ai cambiamenti interni ed esterni. Nel fare questo deve definire le procedure attraverso la consultazione degli stakeholder, un dibattito e un'informazione trasparente, avendo la forza di *passare dalla cultura dell'adempimento a quella del risultato* e fare sì che tutti ne traggano benefici.

L'Ateneo, in tutte le sue componenti, deve avere il coraggio di separare fra loro valutatori e valutati, decisori politici e beneficiari diretti delle loro decisioni per dare un esempio, anche all'esterno, di come sia possibile ripensare quelle che dovrebbero essere oggi le competenze e assunzioni di responsabilità di un'istituzione universitaria, senza aree opache, sicuramente impegnata nella discussione, se necessario anche nella negoziazione, ma comunque nella ricerca del bene comune.



L'Università deve promuovere sviluppo e crescita e rinforzare la sua dimensione pubblica e democratica: essere cioè in grado garantire l'accesso a tutti e il successo ai più meritevoli, soprattutto se di estrazione sociale meno abbiente.

Negli scorsi anni ho avuto la possibilità di cimentarmi con il non facile compito di orientare la politica della ricerca di Ateneo e mi sono fatto promotore, in prima persona, di un processo di rinnovamento sostanziale nelle regole di attribuzione delle risorse, con procedure di valutazione interna che intendevano potessero agire da efficace motore di miglioramento. Ho potuto così constatare che, come parte importante di un processo di cambiamento, è necessario dedicare una maggiore attenzione alla corretta e capillare comunicazione e discussione sulle scelte strategiche degli organi di governo perché ad esse si associano spesso significative implicazioni di natura psicologica e individuale che sono spesso difensive verso un confronto aperto fra le opinioni.

Con questo bagaglio, che senza dubbio può essere considerato sotto sfaccettature differenti, **mi candido alla guida dell'Università di Torino**, con la visione di un grande Ateneo ma con piena coscienza delle difficoltà da affrontare che rappresentano anche una sfida che investe il mondo accademico, ritenendo doveroso, oggi ancora più di ieri, impegnarsi in prima persona per il futuro.

Statuto, organizzazione e governo dell'Ateneo

L'approvazione della legge 240 è stata preceduta da un lungo e estenuante dibattito, spesso apparso sterile, quasi privato della forza per realizzare e promuovere un reale cambiamento dall'interno, anche se rimane indiscutibile il fatto che alcuni aspetti della riforma siano contraddittori e discutibili, primo tra tutti la forte tendenza alla centralizzazione. La legge 240 e il nuovo Statuto attribuiscono al Rettore e agli organi di governo la leadership politica e al Direttore Generale le principali responsabilità sulle attività gestionali dell'Ateneo. In una logica di appartenenza comune e di non contrapposizione, è indispensabile il *riconoscimento delle reciproche competenze, la definizione e il perfezionamento dei modelli organizzativi di interfaccia, coordinamento, monitoraggio e miglioramento*: è, infatti, oggi inadeguato e rischioso immaginare un modello di «Accademia» governato senza un solido contributo di effettive competenze amministrativo-gestionali, soprattutto per un Ateneo delle nostre dimensioni.

Sono fermamente convinto che l'architrave su cui deve poggiare il governo dell'Ateneo sia rappresentato da un *sistema organico e condiviso che si fondi sul merito e sui risultati ottenuti dalle strutture e dagli individui*. Ciò deve avvenire *senza dimenticare le situazioni di difficoltà*, in cui è necessario coordinare gli sforzi di miglioramento ponendo la massima attenzione per risolverle, e non certo per stilare classifiche sterili, né tantomeno per adottare ideologie che cercano l'efficienza fine a se stessa. E' presupposto indispensabile per adottare linee d'intervento adeguate una *conoscenza puntale della situazione e dei problemi interni dell'Ateneo*. Essa può essere ottenuta soltanto attraverso un accurato e capillare lavoro di analisi, una chiara definizione di obiettivi, l'adozione di indicatori adeguati a misurare i risultati. Sotto questo profilo l'Ateneo ha già fatto molto ([Piano della performance 2012-2014](#)), ma molto rimane da fare, in primo luogo per *garantire la qualità dei dati e migliorarne i flussi interni*.

*I miei **obiettivi primari** saranno*

*una più chiara **suddivisione delle responsabilità politiche e amministrative**, il **rafforzamento e miglioramento dei servizi** all'intera comunità accademica, la **valorizzazione della professionalità del personale tecnico-amministrativo**, la **garanzia di trasparenza**, la **razionalizzazione e la semplificazione dei processi decisionali e operativi**, la **diffusione della cultura della qualità** e la **condivisione dei metodi e dei criteri per la valutazione interna**.*

Nel recepire la Legge 240/2010, lo Statuto ha introdotto una serie di principi e elementi positivi che gioveranno senz'altro alla vita della nostra comunità, ma che sono stati poco efficacemente tradotti in un ***sistema regolamentare burocraticamente elefantiaco*** di difficile- o pressoché impossibile in alcuni casi – applicazione nella vita di tutti i giorni. Rimangono comunque molteplici punti irrisolti o sui quali sarebbe necessario riflettere insieme, primi fra tutti la rappresentanza delle Aree scientifiche nel Senato Accademico, e il ruolo del Direttore di Dipartimento alla luce del testo vigente della Legge 165/2001 (DL 150/2009). Sarà anche necessario chiarire meglio il ruolo dei Vicerettori in relazione a quello degli organi elettivi. Occorre però avere il coraggio di cogliere pienamente le opportunità offerte dalla legge: per questo farà parte della mia squadra un **Vicerettore alla Sperimentazione di nuovi modelli funzionali e organizzativi** (Art. 1 legge 240/2010) che, nello svolgere le proprie funzioni dovrà interfacciarsi con l'intera comunità dell'Ateneo.

La formazione e gli Studenti

Prima di tutto un'Università pubblica deve **garantire il diritto allo studio**. Per questo, davanti alla rilevante diminuzione delle risorse agli enti locali, che ha provocato una drastica riduzione delle borse di studio erogate dall'EDISU, si dovranno cercare altre fonti economiche per fare sì che a tutti gli studenti che ne hanno titolo sia garantito tale diritto. A questo scopo occorrerà trovare nuove forme di autofinanziamento per alcune iniziative di elevato prestigio per l'Ateneo, ma rivolte esclusivamente a piccoli numeri di studenti, in modo tale che esse gravino in minor misura sul bilancio.

L'offerta formativa del nostro Ateneo deve partire dal presupposto irrinunciabile che *la didattica universitaria ha ragione di definirsi tale solo se consiste nel trasferimento ai giovani di conoscenze e metodi di studio che derivano da un'elaborazione diretta dei docenti attraverso il lavoro di ricerca*. Se si dimentica questo postulato, non si può che assistere al progressivo impoverimento della qualità dell'offerta formativa. Non possono certo essere assunti come alibi il fatto che il livello culturale degli studenti in uscita dalla scuola superiore è sempre più basso o che oggi dobbiamo pressoché costantemente confrontarci con continue revisioni normative e con la richiesta sempre più pressante da parte del mondo esterno di promuovere un effettivo raccordo fra la formazione universitaria e il mondo del lavoro, né le indubbie difficoltà organizzative e logistiche, con una popolazione studentesca così ampia - spesso giusto motivo di orgoglio dell'Ateneo - e la dispersione sul territorio della nostra Università.

Quindi non solo perché richiesto l'ANVUR, i cui criteri vanno per altro discussi e probabilmente modificati, ma per convinzione intima, si deve mettere in atto un sistema di **assicurazione della qualità in primo luogo per la didattica**.



*Occorre **sfruttare al meglio il sistema AVA di accreditamento dell'Ateneo e dei corsi di studio** per riflettere sulla loro struttura alla luce dei nuovi assetti dipartimentali, sull'opportunità di promuovere corsi interdisciplinari per anticipare le tendenze e l'evoluzione della società, sulle metodologie didattiche, sull'integrazione tra diversi livelli di studio, in particolare fra lauree di secondo livello e Dottorato di Ricerca*

E' indispensabile anche **ripensare in maniera profonda i contenuti dei singoli corsi di studio** poiché l'enorme crescita della conoscenza in tutti i campi del sapere ha indotto in tutto il mondo a riflettere sugli obiettivi della formazione universitaria e sui metodi con i quali il sapere è trasmesso ai nostri studenti. Fino agli anni 70 del secolo scorso poteva essere ancora sostenibile il concetto secondo cui la formazione universitaria dovesse fornire il massimo delle conoscenze in un ambito di studio relativamente specifico. Oggi non solo la crescita imponente in termini quantitativi della conoscenza ma soprattutto l'ampia disponibilità di informazioni e dati presenti nella rete rendono importante ridefinire con gli studenti non solo i contenuti ma anche i metodi di fruizione delle informazioni e la tipologia di studio ad essi richiesta.

Sarà anche opportuno rivedere le condizioni d'iscrizione a tempo parziale, per offrire la possibilità di **concordare la durata degli studi e il relativo pagamento delle tasse**, migliorare l'organizzazione di **tirocini e stage formativi**, soprattutto all'estero, e intensificare e rendere più selettiva la rete di **accordi strutturali con le Università straniere** per la convalida di crediti e il rilascio di titoli congiunti.

Ciò detto non può essere dimenticata la crescente difficoltà nel sostenere un'offerta didattica che in questi anni si è modificata moltissimo, spesso con logiche contraddittorie. Questa situazione si riverbera pesantemente sui Ricercatori giacché in passato non si è avuto il coraggio di affrontare in maniera sistematica, risoluta e coerente il problema degli impegni, o disimpegni, didattici delle tre fasce, mentre una **correzione nella distribuzione dei carichi didattici** è assolutamente indispensabile e dovrà senz'altro essere gestita in seno ai Dipartimenti. Il carico di lavoro per l'insegnamento e per le attività correlate rischia, infatti, di avere un'incidenza troppo elevata sul tempo e le energie che possono essere dedicate all'attività di ricerca, organizzativa o di assistenza.

A tutto ciò è da aggiungere la questione della **logistica di supporto**, delle **aule**, dei **servizi**, delle **strutture di accoglienza**, su cui si è fatto molto nel passato ma dove il lavoro da compiere è ancora molto rilevante, anche soltanto nel rendere tutte le **aule sicure e più funzionali e accoglienti per i nostri studenti**.

I Dipartimenti giocano un ruolo centrale nella gestione della didattica e devono essere messi in grado di confrontarsi e raccordarsi fra loro all'interno delle Scuole.

Le **Scuole dell'Ateneo**, oltre alle importanti peculiarità della Scuola di Medicina, concorrono nel loro insieme, a **favorire la presenza dell'Ateneo in importanti aree di interazione verso il territorio** che comprendono, ad esempio, diversi settori delle scienze esatte con ampie trasversalità verso il mondo delle nuove tecnologie, ma anche nella formazione dei futuri insegnanti, dei quadri dirigenti delle imprese e istituzioni pubbliche.

La **Scuola di Medicina** avrà anche l'importante compito di garantire l'**inscindibilità delle funzioni assistenziali da quelle didattiche** e coordinare i necessari raccordi tra i corsi di laurea e specializzazione sanitaria con le Aziende ospedaliere del territorio.

Le **Strutture didattiche speciali** devono essere pensate esclusivamente in modo funzionale all'**erogazione di servizi migliori per gli studenti e al territorio**. Cito, a solo titolo di esempio, la Struttura didattica speciale del Dipartimento di Scienze Veterinarie (**ospedale didattico veterinario**).

Dovranno essere potenziate le **attività di orientamento in ingresso**, con l'obiettivo di sviluppare maggiore terzietà per meglio indirizzare gli studenti in funzione dei loro interessi e abilità **e in uscita** (placement), con l'obiettivo di migliorare il supporto ai neo-laureati e i rapporti con le imprese e il territorio. Riguardo alle **attività di placement** si dovrà utilizzare un modello su tre livelli che agisca su studenti e neolaureati (carriere e attitudini - conoscenza del mercato del lavoro e delle professioni – preparazione di curricula), dottorandi e dottori di ricerca e sulla realtà produttiva esterna (definizione di stage formativi, reclutamento facilitato attraverso matching dei curricula, eventi promozionali specifici). Occorre quindi **porre le esigenze di inserimento degli studenti nel sistema economico al centro di una qualsiasi riflessione sull'offerta formativa dell'Ateneo**.

La valutazione della ricerca e della didattica: attendibile, equa, condivisa e volta al miglioramento

Nella situazione attuale, in cui è evidente una disponibilità limitata di risorse, *l'Ateneo ha la necessità di conoscere i propri punti di forza e di debolezza, per progettare e sviluppare in maniera efficace strategie di valorizzazione delle aree più solide e di recupero e rafforzamento di quelle più deboli*. Obiettivo primario deve essere la *ricerca della qualità globale e diffusa delle sue strutture e dei singoli* che in esse operano ogni giorno costituendo un patrimonio di valore inestimabile per una grande Università, patrimonio che deve essere conservato e accresciuto con un impegno a un continuo miglioramento.

Ciò premesso la valutazione interna degli Atenei è oggi anche necessaria poiché esiste una **chiara tendenza da parte dei decisori politici nazionali e dei finanziatori esterni alla distribuzione di una quota sempre più consistente di risorse su una base valutativa**. L'attuazione dell'Assicurazione della Qualità e l'accREDITAMENTO rappresentano anche leve importanti per accedere ai fondi europei e ai progetti d'internazionalizzazione.



E' oggi antistorico proporre un modello di gestione dell'Ateneo che non si basi su procedure trasparenti e attendibili di valutazione che, peraltro, sono ormai adottate dalla maggioranza degli Atenei italiani.

Gli Atenei, soprattutto quelli «generalisti» come l'Università di Torino, hanno poi un interesse primario nello sviluppare procedure autonome di valutazione e, almeno a medio termine, giungere a **proporre essi stessi al MIUR e all'ANVUR un modello di valutazione robusto e disegnato in maniera più consona alla realtà della comunità accademica anche al fine di correggere una serie di distorsioni delle procedure nazionali** con le quali comunque è indispensabile raggiungere ampie convergenze.

Il principale limite del passato processo di autovalutazione interna è che esso ha riguardato esclusivamente la ricerca mentre l'impegno dei docenti è molto più articolato. Mi pare quindi evidente la necessità di lavorare per migliorarlo e renderlo meno generico e più adatto a cogliere le molteplici sfaccettature derivanti dalla ricchezza di discipline dell'Ateneo. Proprio per correggere questi errori, sottolineati anche dal Nucleo di Valutazione ([contributo al dibattito sulla valutazione dei prodotti della ricerca 2010](#)), ho fortemente voluto che l'Ateneo si dotasse di un *Osservatorio della Ricerca* indipendente che affrontasse con le necessarie competenze culturali e tecniche e con un'ampia disponibilità di tempo il complesso problema della definizione di *criteri di valutazione coerenti, attendibili e applicabili a tutte le Aree scientifiche dell'Ateneo*. Sarebbe un grave errore depotenziare l'Osservatorio. Esso, infatti, rappresenta anche un *nuovo modello di organo collegiale* per iniziare un percorso fondamentale e - sono convinto - indispensabile che porti a separare nettamente fra loro valutatori e valutati, decisori politici e beneficiari diretti delle loro decisioni e per ripensare e riconoscere anche in maniera formale quelle che dovrebbero essere le reali competenze e assunzioni di responsabilità del personale tecnico-amministrativo in un'Università seria come deve essere la nostra.

La realizzazione di un sistema di valutazione della ricerca pienamente soddisfacente è un processo lungo, i cui prodotti intermedi saranno per forza di cose parzialmente inadeguati e tuttavia, se i passi intermedi non vengono compiuti, è ben difficile che il risultato che tutti auspichiamo possa mai essere conseguito.

(Nota dei colleghi dell'Osservatorio della Ricerca di Torino - settembre 2012).



L'Osservatorio dovrà essere dotato delle necessarie risorse umane e messo nelle migliori condizioni anche per continuare a svolgere un ruolo di indirizzo nel [gruppo interateneo per la valutazione della produttività scientifica](#) costituito con le Università di Bologna, Milano e Padova. Il gruppo potrebbe avere una *forte capacità di pressione a livello nazionale* se fosse in grado di operare con maggiore incisività e in tempi più rapidi, poiché raccoglie una consistente frazione della comunità accademica nazionale.

Questi aspetti sono molto importanti e delicati anche se, nel passato, sono stati fatti oggetto di insufficiente comunicazione. Per considerare il problema nella giusta prospettiva, è da tener anche ben presente come sia necessario puntare verso un *ragionevole rapporto costi/benefici della valutazione*, considerando l'effettivo ammontare delle risorse che potrebbero/dovrebbero essere distribuite al termine delle procedure. Ciò rende impossibile l'adozione di un metodo di *peer review* su ampia scala a livello di singole Università delle dimensioni di quella di Torino, che localmente ha realizzato le proprie procedure di valutazione su base bibliometrica senza specifici investimenti aggiuntivi grazie alla preziosa collaborazione del personale dello staff di supporto al Nucleo di Valutazione, della Divisione Ricerca e Relazioni Internazionali e del Sistema Bibliotecario di Ateneo. Per avere un'idea dei costi elevatissimi della *peer review* si consideri che, benché non confermato dall'ANVUR che lo colloca attorno ai 90 milioni di €, il costo della VQR, secondo alcune organizzazioni indipendenti di professori e ricercatori, oscillerebbe tra i 200 e i 300 milioni di €.

*Dovremo cercare di sfruttare al massimo le opportunità offerte dalla Legge 240 che consente una modulazione delle attività dei docenti, in modo da **valorizzare in modo adeguato l'impegno nella didattica, nella ricerca e organizzativo/istituzionale**: questa novità se ben regolata e gestita offre una notevole flessibilità nella definizione dell'attività complessiva dei*

Infine, accanto alle procedure di valutazione dei docenti, è *necessario introdurre una serie di procedure valutative di Dirigenti e quadri (EP) nell'ambito dell'amministrazione che dovranno seguire, a differenza di quanto già avviene oggi, anche regole stabilite con chiarezza dagli organi di governo politico dell'Ateneo*: un'azione del genere non solo ha ragioni di essere di natura etica in relazione a un congruo rapporto costo/benefici, ma dovrà costituire uno stimolo all'adeguamento delle competenze e dei metodi di gestione dei vertici dell'amministrazione. Occorre in ogni caso evitare, come troppo spesso è successo nel passato, che questi processi siano considerati e vissuti come inutili, ulteriori ed esasperanti impegni burocratici. Essi devono invece diventare *occasioni di crescita*, poiché, se correttamente avviati e gestiti, offrono un grande aiuto nel migliorare gli assetti organizzativi e la qualità del lavoro all'interno dell'Ateneo. I docenti dell'Ateneo dovrebbero peraltro sentirsi rassicurati dal fatto che, nella nostra Università, operano da anni eccellenti professionalità che sono in grado di supportarli in maniera efficace e che possono ulteriormente essere valorizzate da una razionalizzazione dei servizi amministrativi.

Il modello di finanziamento della ricerca

Alla ricerca deve essere dato il massimo sostegno possibile in un'ottica non di tipo dicotomico nei confronti delle potenzialità formative dell'Ateneo ma proprio a favore di queste. Un tale tipo di dicotomia nel passato ha condizionato in senso negativo la possibilità di crescita ed espansione armonica del nostro Ateneo, disegnato dal precedente Statuto in conformità a un modello molto nettamente incentrato sulle Facoltà. Proprio per questo motivo ritengo che la riunificazione delle attività di ricerca e didattiche nei nuovi Dipartimenti sia un'importante occasione di miglioramento che dobbiamo essere in grado di sfruttare appieno negli anni a venire.



Dobbiamo garantire un'attività di ricerca libera e non condizionata da interessi privati

Un'Università che intenda spingersi verso il futuro deve definire un proprio modello di finanziamento alla ricerca che punti in via prioritaria all'attrazione di quelli che oggi sono comunemente definiti *fondi competitivi* a livello sia nazionale sia internazionale. Vorrei rilevare da subito che se tutti crediamo - come io credo fermamente - sia fondamentale e irrinunciabile per un Ateneo come il nostro *garantire un'attività di ricerca libera e non condizionata da interessi privati*, allora occorre aver ben presente che i finanziatori pubblici della ricerca non possono che essere ricercati negli Stati nazionali e nelle loro emanazioni territoriali, negli organismi internazionali quali l'Unione Europea e nelle istituzioni italiane o estere che operano senza fini di lucro. Da qualche tempo sentiamo parlare del nuovo programma Horizon 2020 che sarà lanciato dall'UE nel 2014, ma occorre aver ben presente che l'UE non è la sola fonte di finanziamento esterno di tipo competitivo cui possa e debba puntare un Ateneo con una solida tradizione di ricerca quale è l'Università di Torino. **La giusta constatazione che alcuni settori e tipologie di ricerca sono sfavoriti nella capacità di attrarre finanziamenti competitivi deve essere alla base dell'implementazione di meccanismi di redistribuzione e sostegno alle aree più deboli già in parte attuati nel passato, meccanismi che in ogni caso non possono prescindere da un monitoraggio di un risultato minimo di operosità.**

Il modello di finanziamento alla ricerca che intendo proporvi si basa su livelli differenti.

Per **livello di garanzia di sostegno alla ricerca scientifica di base** (la cosiddetta *curiosity driven research*) intendo l'insieme degli interventi che l'Ateneo dovrebbe mettere in atto per consentire a tutti quelli che operano nell'ambito della ricerca di accedere ai finanziamenti essenziali allo svolgimento minimo della propria attività scientifica, cioè atti a garantire la produzione pro-capite «dovuta» ai sensi della VQR (3 lavori scientifici non ridondanti in 5 anni). In questo livello dovrebbero rientrare quelli che negli scorsi anni (e con alterne fortune) sono stati il **fondo di finanziamento ordinario dei Dipartimenti pre-legge 240, i fondi per la ricerca locale (ex60%)**. **L'insieme di questi finanziamenti dovrebbe essere ripartito fra i Dipartimenti in maniera agile e veloce e da essi gestito in modo autonomo**, utilizzando lo strumento del bando su progetto solo se ritenuto funzionale e utile al perseguimento di specifici obiettivi dipartimentali. Il Senato Accademico, tuttavia, dovrebbe esercitare una funzione di garanzia, coordinamento e indirizzo utilizzando un *modello di ripartizione basato su un insieme bilanciato di criteri in parte di natura proporzionale* (es. numerosità del personale) *ma anche in parte valutativa* (produttività scientifica del Dipartimento) *applicabili in maniera trasversale a tutte Aree scientifiche*.

Nel finanziamento di primo livello considero anche **fondi per il finanziamento delle biblioteche** - uso il termine in un'accezione più attuale che si riferisce, naturalmente, non solo al patrimonio cartaceo - poiché le biblioteche, ancorché indispensabili alla didattica, sono strumento di base per lo svolgimento dell'attività di ricerca in tutte le discipline. Il finanziamento di questo primo livello di sostegno alla ricerca dovrà basarsi per gran parte su *risorse proprie di Ateneo* dal momento è ragionevole ipotizzare che eventuali soggetti finanziatori esterni possano intervenire soltanto limitatamente alla spesa per le biblioteche e non a sostegno di quella che, in senso lato, potrebbe definirsi spesa corrente.

Le biblioteche costituiscono un patrimonio unico e prezioso: occorre valorizzarle e sostenerle con un adeguato sforzo di razionalizzazione del sistema bibliotecario di Ateneo e un'apertura maggiore verso il territorio



Il **sostegno di secondo livello alla ricerca** dovrebbe continuare a realizzarsi nell'insieme delle azioni messe atto nel Bando Ricerca 2012 sostenuto dalla Compagnia di San Paolo. A prescindere da possibili miglioramenti e aggiustamenti, ritengo che gli obiettivi complessivi del bando, volti a favorire la presentazione di *progetti indipendenti coordinati dai giovani ricercatori dell'Ateneo*, di *progetti preparatori alla partecipazione ai bandi competitivi* e di *progetti strategici trasversali a più Dipartimenti*, debbano essere mantenuti e implementati. Ricordo a questo proposito che l'aver superato il concetto di *progetti presentati su linee prioritarie di intervento della Compagnia* per arrivare, nel bando 2012, alla totale libertà nella presentazione dei temi di ricerca ha rappresentato un'importante conquista e riconoscimento per il lavoro fatto dalla componente universitaria del [Comitato di Programmazione e Monitoraggio](#) che ha gestito la convenzione con risultati significativi in termini di redistribuzione qualitativa delle risorse: si è infatti passati, rispetto al periodo 2003-2010, da un rapporto di ripartizione fra scienze dure/scienze sociali/umane di 9:1 a un differenziale assai più equo intorno a 6:1 che dipinge meglio la realtà complessiva.

E' indispensabile offrire ai Dipartimenti servizi comuni con una massa critica di competenze e professionalità da mettere a disposizione di tutti, anche delle strutture più piccole.

Il **sostegno di terzo livello alla ricerca** in un orizzonte temporale di medio termine - quello del mandato del nuovo Rettore - non può che rendersi concreto sotto forma di **servizi resi dall'Ateneo ai Dipartimenti** per supportarli nel networking, nella presentazione, nella negoziazione, nella rendicontazione e nell'audit di progetti competitivi e nella creazione di un **sistema di infrastrutture funzionanti su un modello del tipo struttura accessibile (hosting)**. Per sistema di infrastrutture funzionanti su un modello di tipo accessibile intendo la realizzazione di laboratori/servizi attrezzati di tipo hosting nei quali possano operare, a rotazione, i gruppi di ricerca dell'Ateneo titolari di fondi competitivi con investimenti diretti dell'Ateneo, possibilmente assieme a altri enti del territorio. Queste infrastrutture devono risultare attrattive anche per i vincitori di grant dell'European Research Council (ERC), consentendo in tal modo di migliorare il flusso di ricercatori in ingresso e di competenze non solo della nostra Università ma dell'intero territorio in cui essa opera. Ho voluto fortemente e realizzato la struttura portante del servizio di supporto alla presentazione di progetti competitivi nella mia veste di Vicerettore alla ricerca con la definizione di un *progetto territorio*

nell'ambito della convenzione con la Compagnia di San Paolo, progetto che si è reso concreto nella Com-



mon Strategic Task Force (CSTF) che, ormai da più di un anno, sta aiutando i Dipartimenti nella partecipazione ai progetti del VII FP dell'UE e di altri enti finanziatori.

Si sente spesso dire che il successo a livello UE è condizionato da una pesante azione di lobby, che alcuni Atenei sarebbero in grado di svolgere in maniera più efficace della nostra Università, la quale, storicamente, ha purtroppo, finora, dimostrato un'indicativa debolezza nell'attrazione di fondi esterni (chi è interessato a un approfondimento può consultare la relazione di autovalutazione VQR 2004-2010 e le relazioni degli ultimi anni predisposte dal Nucleo di Valutazione). Ciò è solo parzialmente vero, perché la capacità di giungere a incidere a livello europeo sulla definizione delle politiche, delle aree di intervento e delle tematiche di progetto può concretizzarsi soltanto a seguito di un

notevole rafforzamento della partecipazione e della presenza dei nostri ricercatori ai progetti comunitari, presenza che deve essere accompagnata da un'attenta «azione di marketing complessivo» dell'Ateneo anche a livello territoriale. Per ottenere questo dovrà essere anche valutata la possibilità di riconoscere una qualche forma di finanziamento ai progetti valutati positivamente ma non finanziati.

Il Dottorato di ricerca e la formazione post-laurea

Negli scorsi anni mi sono anche fortemente speso nella progettazione di un nuovo sistema di Scuole di Dottorato. Il nuovo assetto delle Scuole di Dottorato dell'Università di Torino – pensato ben prima dell'approvazione della Legge 240 - ha messo l'Ateneo in condizioni di sopportare meglio di altre Università quella che potrebbe essere l'evoluzione del Dottorato di ricerca a livello nazionale alla luce della recente versione (dicembre 2012) del DM sulle modalità e sui criteri di accreditamento delle sedi e dei corsi di Dottorato. Dopo una serie di forti resistenze iniziali al cambiamento mi pare di cogliere nella nostra comunità nuovi elementi di apertura finanche al riconoscimento dei progressi fatti, anche se si sarebbe dovuta dimostrare più attenzione in termini di sostegno reale alle Scuole che hanno avviato un concreto processo di integrazione didattico/scientifica fra i loro Dottorati. Obiettivo primario deve comunque essere **l'incremento dei fondi destinati al sostegno e alle attività dei dottorandi e delle Scuole** – obiettivo che peraltro sarà necessario perseguire sulla base delle novità introdotte dall'ultima bozza del DM sulla disciplina del Dottorato di ricerca. Per fare ciò è - di nuovo - necessario non subire la riforma del Dottorato, ma piuttosto anticiparla e non viverla in modo tale da risolvere i problemi che essa senza dubbio ci porrà di fronte – in primo luogo quelli del numero di borse per corso di Dottorato e dell'accREDITAMENTO ANVUR – con pure alchimie di natura ragionieristica. La nuova disciplina del Dottorato, almeno nella forma in cui va tracciandosi, consente, ai fini del finanziamento ministeriale, di tener conto dell'apporto di ciascun soggetto alle attività del Dottorato nei corsi attivati da più soggetti. La realizzazione del progetto di Scuola Interateneo e l'ottenimento della certificazione EU sulla Carta Europea dei Ricercatori consentirà al nostro Ateneo - in consorzio con altri attivatori – di offrire miglior un supporto finanziario anche a quei Dottorati «di nicchia» – nel senso del ridotto numero di potenziali studenti - ma di elevato valore scientifico, che rappresentano una tradizione consolidata dell'Università di Torino.

**I NOSTRI
DOTTORATI
DI RICERCA**



L'internazionalizzazione

La dimensione internazionale dovrebbe connaturata all'essenza stessa dell'istituzione universitaria. Oggi, purtroppo, questo paradigma è pressoché totalmente capovolto, con un po' di provincialismo che deriva anche da una lettura superficiale e distorta di ranking e classifiche, e si considerano le iniziative di internazionalizzazione – in senso lato tutto quanto atto a rafforzare la dimensione di apertura internazionale dell'Ateneo, sia negli ambiti della formazione che in quelli della ricerca – come uno dei fini ultimi che un Ateneo «moderno» dovrebbe perseguire. Ciò detto occorre comunque considerare in una giusta dimensione questo insieme di attività anche perché rientrano, sotto diverse forme, in numerosi indici che concorrono alla definizione della quota premiale del FFO degli Atenei. Alcune di queste iniziative si ricollegano direttamente al modello di finanziamento della ricerca che vi ho proposto in precedenza.

Sarà uno dei miei impegni prioritari lavorare sulla riorganizzazione dei corsi di Dottorato in un'ottica di razionalizzazione, programmazione e sviluppo territoriale e internazionale che riguardi anche il sostegno alle attività di ricerca post-dottorato.

Naturalmente, sta ai singoli professori e ricercatori, ai corsi di studio, ai gruppi di ricerca – in ultima analisi ai Dipartimenti – il compito di attivare reti internazionali. L'Ateneo però deve contribuire al sostegno di queste iniziative lungo due principali direttrici. La prima di si ricollega a quella che potremmo definire **internazionalizzazione in ingresso**. Sia per quanto riguarda le attività di formazione – in genere misurate utilizzando come parametro principale il numero di studenti stranieri (ma anche di docenti) in ingresso – che per quelle più strettamente collegate alla ricerca, è indispensabile un forte potenziamento dei servizi di supporto logistico e organizzativo in modo tale da fornire ai Dipartimenti gli strumenti necessari allo sviluppo delle proprie reti di contatti a livello internazionale. *Esiste un'enorme massa di lavoro da fare in tal senso, dall'organizzazione di un portale davvero multilingue, più «user-friendly» dell'attuale, alla creazione di un sistema di accoglienza integrato per gli studenti, i ricercatori in formazione e i docenti stranieri, che sia in grado di aiutare efficacemente questi ospiti nelle diverse e non facili situazioni logistiche e organizzative che devono affrontare* – ricordo il problema dei visti e dei ricongiungimenti familiari. Benché molte di queste attività possano apparire quasi banali, la nostra Università è ancora troppo lontana da un livello di efficienza minimo in una tale tipologia di servizi. E' evidente che a ciò si ricollega – come prerequisito fondamentale – la necessità di una più ampia diffusione delle lingue straniere – almeno di quella inglese – nel personale delle strutture di accoglienza e supporto, il che richiede, perlomeno, una più convinta azione formativa volta a sviluppare non solo le competenze linguistiche, ma, più in generale, quelle funzionali legate al mondo delle relazioni internazionali.

Il secondo livello di sostegno che credo l'Ateneo debba impegnarsi a realizzare è più specifico e riguarda, in maniera differente, le attività di formazione e di ricerca. Sulle prime sarà necessario avviare un'attenta riflessione riguardo all'uso della lingua inglese all'interno dei corsi di studio. L'impegno maggiore in questo senso andrà senz'altro dedicato ai corsi di laurea magistrale e, soprattutto, a quelli di Dottorato.

Un reale processo di internazionalizzazione non si concretizza sul semplice presupposto dell'utilizzo di una lingua diversa da quella italiana, ma sulla creazione di condizioni culturali e strutturali per le quali gli Atenei italiani divengano davvero attrattivi nei confronti degli studenti provenienti da altri Paesi.

Un percorso che riterrei utile esplorare è quello che potrebbe portarci alla definizione di un **numero limitato di accordi-quadro con alcuni Atenei di interesse strategico per lo sviluppo della nostra Università**.



Immagino che i possibili partner debbano essere identificati non solo in Europa/USA ma anche in alcune aree a rapido sviluppo identificabili in Asia, nel sub-continente indiano e/o in Sudamerica. A questa tipologia di accordi se ne potrebbero accompagnare alcuni altri verso aree più povere del mondo sulla scia di una lunga tradizione di cooperazione che rappresenta giusto motivo di orgoglio per il nostro Ateneo. Nel complesso, un tale progetto potrebbe aiutarci nel promuovere in maniera ancora più efficace che in passato – ricorderete le iniziative destinate ai giovani ricercatori strutturati dell'Ateneo che avevo realizzato nell'ambito del progetto WWS della Fondazione CRT – anche la mobilità in uscita dei nostri ricercatori

– uso il termine nella sua accezione più ampia –per favorirne la crescita culturale e professionale.

Le alleanze istituzionali e i rapporti con il territorio

Che cosa implicano i principi cui ho fatto fin qui cenno, non solo per l'Università di Torino ma anche per l'intera città, che si appresta a ridefinire il suo futuro anche come *città universitaria di eccellenza*? In un momento economico difficile come quello attuale, gli Atenei piemontesi hanno la fortuna di operare in un *contesto territoriale* che, benché sensibilmente ridimensionatosi dopo la crisi, è *tuttora favorevole per la presenza di attori locali che hanno dimostrato e continuano a dimostrare una particolare attenzione e sensibilità nei confronti del sistema universitario*.

Questi attori del territorio hanno, già nel passato, correttamente spinto gli Atenei piemontesi verso sempre più strutturate forme di collaborazione. Gli sviluppi delle politiche di finanziamento comunitario, in primis il programma Horizon 2020 non solo ci suggeriscono, ma, nei fatti, ci impongono di andare verso sempre più ampie aggregazioni. In questo senso, la richiesta di un indicativo numero di istituzioni fra loro eterogenee (Università del Piemonte Orientale, INFN, ARPA, Comune di Torino, Fondazione Einaudi) di aderire al progetto



CSTF va senza dubbio nella giusta direzione. Sulla stessa scia si colloca il progetto della Scuola di Dottorato interateneo. Nella logica delle cose è naturale pensare, prima di altro, a una forte alleanza istituzionale con il Politecnico di Torino che non deve essere guardata con sospetto, ma piuttosto come un'occasione di crescita comune. Ma proprio perché la crescita deve essere di entrambi, occorre che l'Università di Torino elimini una troppo forte e ingiustificata asimmetria di visibilità e credibilità nei confronti della città, della Regione e delle altre istituzioni locali. Quelle che, spesso, sono analisi superficiali non devono condurci a pensare – anche al nostro interno – che facili scorciatoie, attraverso forme di collaborazione apparentemente efficaci soprattutto nel breve periodo, rappresentino la giusta risposta a problemi e difficoltà che alcuni gruppi dell'Ateneo purtroppo affrontano nel presente. **La definizione della politica delle alleanze istituzionali è una necessità strategica, per la quale il Rettore deve farsi garante dell'integrità tutta dell'Ateneo, integrità da cui discende uno dei principali punti di forza della nostra Università.**

Se quella con le istituzioni politiche locali è, almeno al momento, soprattutto una sfida di credibilità, il patrimonio di credibilità acquisito in questi anni con il mondo delle fondazioni bancarie non deve essere dilapidato, ma messo ulteriormente a frutto, allo scopo di disegnare ulteriori forme di miglioramento

e razionalizzazione dei rapporti reciproci sulla base esperienza fin qui acquisita che dimostra l'insostituibilità di uno strumento quale la convenzione quadro. Esiste un'enorme mole di lavoro da fare per dare concretezza al Fondo Ricerca e Talenti promosso in partnership con la Fondazione CRT: così come pensato, il fondo potrebbe costituire un importante volano per avviare una concreta politica di promozione dell'occupazione dei giovani laureati e dottori di ricerca, senza dubbio uno degli obiettivi di terza missione prioritari per un Ateneo come il nostro che, pur senza trascurare la valorizzazione di brevetti, spin-off e trasferimento tecnologico, deve puntare in via prioritaria a stimolare la crescita culturale della società. Il primo obiettivo da perseguire con la Compagnia di San Paolo è la definizione di **forme di erogazione che, seppur nella reciproca libertà e diversità di obiettivi, evitino un depauperamento dell'Università non solo in termini di finanziamenti diretti, ma anche di risorse acquisibili per via indiretta, sulla base degli indicatori di qualità previsti dal Ministero.**

*In un momento storico nel quale la trasformazione della società post-industriale renderà sempre più necessario un **recupero a tutto tondo del concetto di cultura, senza che esso sia circoscritto alla sola tecnologia**, avendo ben in mente quali saranno le sfide sociali da vincere per un futuro migliore, ricavando le forze più efficaci proprio da quell'intrinseca tensione fra scienziati e società su cui si basa il progetto Excellence in Science dell'ERC.*

La Scuola di Medicina e i rapporti con il mondo della sanità

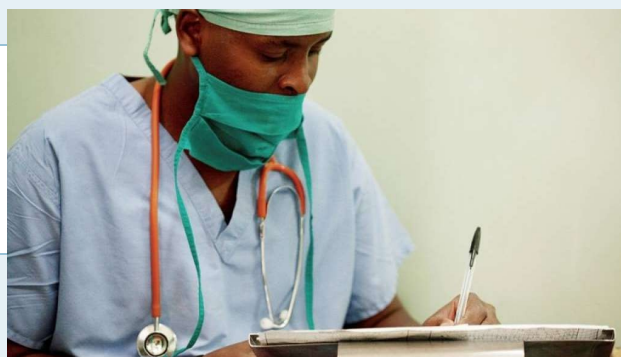
La Scuola di Medicina ha un ruolo cardine nella mia visione di sviluppo futuro dell'Ateneo. Questo non significa che si debbano costruire classifiche su criteri più o meno discutibili e forzature che derivano dall'affrontare in maniera inadeguata il problema di una valutazione comparativa fra le aree scientifiche dell'Ateneo. E' però evidente che in una città post-industriale quale è Torino un piano di sviluppo di medio lungo termine non può che mettere al centro dei propri obiettivi *il miglioramento della qualità della vita e dei servizi resi a una popolazione con un'aspettativa di vita sempre più lunga.*

Occorre quindi pensare a un progetto complessivo che non sia solo di natura edilizia, attorno al quale si aggregino anche le molte e importanti competenze che l'Ateneo ha in aree solo apparentemente distanti quali ad esempio quelle delle Scienze Umane e Sociali ad evitare il rischio di una deriva di stampo puramente tecnologico e tecnicistico. Al contempo ***l'Università deve riaffermare in maniera chiara e netta che una risposta efficace ai problemi della sanità locale e regionale richiede che la Scuola di Medicina sia messa al centro di una qualsiasi proposta progettuale***, poiché è un ossimoro pensare che si possano offrire servizi sanitari di qualità senza il coinvolgimento primario degli universitari che hanno il compito insostituibile di formare i nuovi operatori del settore e che lavorano giorno dopo giorno con competenza nel Sistema sanitario regionale.

Benché il problema edilizio della Scuola di Medicina non sia il solo problema cui si dovrà fare fronte negli anni a venire, esso rappresenta da subito un'emergenza da affrontare.

Un governo competente e stabile di questi processi richiede la presenza di un **Vicerettore alla Sanità** nella squadra del Rettore.

Ciò necessario **rafforzare il peso dell'Ateneo nei rapporti con le autorità sanitarie regionali** recuperando autorevolezza e ridefinendo le regole di collaborazione sulla base delle norme vigenti.



Piano organico e politiche del personale

L'Università di Torino ha impostato negli ultimi dieci anni un piano organico che prevedeva un programma strategico di anticipazione dei prepensionamenti e un progressivo riequilibrio delle risorse di personale allora assegnate alle Facoltà. ***Il piano ha avuto l'indubbio merito di gestire in maniera adeguata la conflittualità interna e di assorbire meglio gli effetti della spending review nei confronti di altri Atenei di dimensioni paragonabili al nostro***, fino a quando gran parte dei suoi effetti in termini di previsione e programmazione sono stati vanificati dalla riduzione dei trasferimenti dello Stato e da norme sempre più restrittive sul turn-over. Se è evidente che l'Università di Torino dovrà dotarsi di un piano organico per il futuro e che questa dovrà, senza dubbio, essere una delle priorità di azione del futuro Rettore, occorre mettere a fuoco una serie di principi di indirizzo che ritengo debbano guidarne l'azione.

In prima battuta, sarà necessario *valutare attentamente l'impatto del piano sull'insieme delle risorse disponibili a bilancio*.

Poi dovranno essere *ridiscussi in maniera condivisa e trasparente, ma radicale, i principi alla base del piano originale*. Le assegnazioni alle singole Facoltà erano allora state determinate semplicemente calcolando le medie di distribuzione in otto Atenei italiani di dimensioni e caratteristiche multidisciplinari paragonabili al nostro e avviando un processo di redistribuzione interna volto a correggere progressivamente gli scostamenti delle singole Facoltà rispetto alle medie. Nella sostanza il concetto a fondamento di un tale tipo di intervento ricalca il modello di assegnazione del FFO agli Atenei, dove esiste una consistente quota base, ripartita su criteri «storici» – che soffrono di evidenti distorsioni che sarebbe qui impossibile riassumere ma che si riverberano in modo evidente sulle medie di calcolo su cui è stato costruito il piano del nostro Ateneo, e un fondo premiale, che è assimilabile al fondo di riequilibrio dell'Ateneo. Quest'ultimo, peraltro, non introduce alcun criterio di incentivazione al merito.

Nel nuovo piano organico occorrerà *determinare nuovi parametri di misurazione* di quella che a mio parere dovrà rimanere una consistente «quota base» in dotazione ai Dipartimenti. Questi parametri non potranno basarsi soltanto sui *carichi didattici*, ma dovranno prendere in considerazione anche *l'attività di ricerca*, quella *organizzativa* e le *funzioni assistenziali*. *Alla quota base dovremo associare non solo una «quota di riequilibrio», ma anche una «quota di incentivazione» per i Dipartimenti che avranno dimostrato un effettivo miglioramento delle loro performance*.



"E' necessario prima di tutto rompere il legame innaturale basato sulla sola relazione direttamente proporzionale fra organico e offerta formativa".

Occorre infine creare un legame positivo che metta in relazione all'organico la qualità dell'offerta formativa. Per fare questo è indispensabile avere il coraggio di un dibattito aperto e la forte volontà di pensare a meccanismi trasversali di confronto equo fra le diverse componenti dell'Ateneo allo scopo di ridurre la progressiva asimmetria tra la moltiplicazione dell'offerta didattica e la riduzione del corpo docente.

Una richiesta che viene da molte parti della nostra comunità accademica è l'indicazione chiara da parte dell'Ateneo in primis e dei Dipartimenti poi, delle **reali prospettive di occupazione per chi intenda dedicarsi all'attività di ricerca e didattica**. Ritengo questo una doverosa assunzione di responsabilità, tanto è vero che ho già avuto in precedenza occasione di sottolineare l'importanza che il nostro Ateneo avvii urgentemente procedure interne di adeguamento alla Carta Europea dei Ricercatori. Ciò non soltanto avrebbe le positive ripercussioni sul mondo del Dottorato di ricerca che ho già evidenziato, ma consentirebbe di provare a estendere in maniera più ampia una serie di tutele e garanzie - comprese quelle relative alle **pari opportunità di genere** - a tutti coloro che operano nell'ambito della ricerca accademica, facendo chiarezza nel sottobosco delle numerose tipologie di contratto a tempo determinato che sono offerte ai più giovani. E' senza dubbio da studiare l'adozione di un sistema del tipo **tenure track** nella programmazione dell'organico dei ricercatori a tempo determinato.

E' indispensabile che un piano organico di medio-lungo termine si ponga tra gli principali obiettivi quello di giungere a un ragionevole flusso di progressione delle carriere.

Un problema molto importante è la **progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato e dei professori associati**. Quello che pare emerga dalle procedure di abilitazione scientifica nazionale (ASN) è un comportamento molto eterogeneo dei singoli SSD nel promuovere azioni di pressione sulle commissioni con linee di indirizzo estreme che vanno dal suggerire l'adozione di comportamenti fortemente restrittivi o, all'opposto, del tipo sanatoria.

Anche in questo caso sarebbe necessario un *atto di coraggio nel definire nel contesto di un nostro regolamento concorsuale, come elemento di giudizio da prendere in considerazione per le commissioni, il superamento di requisiti minimi di operosità che siano il più possibile trasversali a tutti settori, per evitare ingiuste discriminazioni*. Questo ci porterebbe a correggere alcuni probabili aspetti distorsivi della procedura nazionale e ci permetterebbe di favorire l'avanzamento di carriera del maggior numero possibile di abilitati, naturalmente dopo un'accurata verifica delle condizioni previste dal DM 49 del 29.03.2012 e valendosi del finanziamento speciale per l'assunzione di professori associati.

Da ultimo occorre estendere in maniera più incisiva la *programmazione dell'organico del personale docente anche al personale tecnico-amministrativo (TA)*, in particolare dei «**tecnici della ricerca**» pur salvaguardando le competenze specifiche attribuite dalla legge al Direttore Generale.

Il **ruolo della componente TA nelle attività dell'Ateneo** non deve essere ridotto, come purtroppo spesso accade, a pura «controparte contrattuale». Ho già detto di quanto esso sia prezioso in un modello di Ateneo storicizzato ai tempi.

Alla luce dei cambiamenti in atto e delle sfide in tema di miglioramento sarà senz'altro necessaria una ridistribuzione delle risorse di personale tecnico amministrativo sia tra le divisioni dell'amministrazione e i Dipartimenti – ad evitare squilibri del tutto ingiustificati – sia all'interno della stessa amministrazione centrale, in modo da rafforzare le aree più strategiche. Un punto di attenzione particolare è poi rappresentato dal **sistema bibliotecario che deve essere inserito appieno in un percorso di razionalizzazione delle biblioteche di struttura** che senza dubbio consentirebbe importanti risparmi di scala. Un tale processo promosso dalla Direzione Generale è già in corso di avvio ma dovrà essere fortemente incentivato e monitorato dagli organi di governo. Peraltro, è innegabile la necessità di un miglioramento di alcuni aspetti organizzativi, e soprattutto, della **valorizzazione del nostro personale, in termini di accresciuta formazione professionale e di modelli di incentivazione realmente efficaci**.

Non è rinviabile il momento in cui si riconosca una premialità a quanti più si impegnano proprio sul terreno della crescita professionale, della disponibilità e della dedizione, sulla base di valutazioni trasparenti. Non possiamo più permetterci protezionismi e sacche di inattività, per un criterio minimo di equità, prima ancora che per un altrettanto necessario recupero di efficienza.

E' oggi senz'altro una della sfide più difficili per un candidato Rettore l'immaginare un modo equo di coniugare fra loro la necessità che l'Università non chiuda le porte ai più giovani, ma, al tempo stesso, non impedisca a chi già vive al proprio interno di progredire nella carriera quando dimostri di averne tutti i requisiti.

Per questi motivi **tutta la discussione sul nuovo piano organico dovrà avvenire nella massima trasparenza e con il coinvolgimento reale di tutta la comunità della nostra Università** attraverso il metodo della concertazione e dell'ascolto, ma senza rinunciare alle assunzioni di responsabilità che, comunque, competono in misura diversa alle diverse componenti dell'Ateneo.

I servizi di Ateneo, il portale e le attività di routine

Mi sono già occupato in punti diversi di questo documento del problema qualità dei servizi amministrativi resi alla comunità accademica dell'Ateneo. **La percezione di un mancato o insufficiente collegamento o, peggio, di un dualismo tra «centro» e «periferia» deve essere superata**, attraverso la chiara definizione del ruolo e delle funzioni di ciascuna componente in un'ottica complessiva di distribuzione delle risorse umane e di qualità dei servizi in un razionale equilibrio di centralizzazione e distribuzione sul territorio, fatto essenziale per un Ateneo che dell'ampio capitolo dei sistemi informatici/portale occorre proseguire nel lavoro avviato per potenziare il processo di dematerializzazione e automatizzazione delle procedure incentrato sui servizi per gli studenti e il personale, ma sviluppare ulteriormente e consolidare i sistemi informativi, elemento fondamentale per l'efficienza della gestione della macchina universitaria e per poter costituire un sistema di raccolta dati coerente e funzionale, come correttamente rilevato dal Nucleo di Valutazione, non dimenticando però di sottolineare che l'informatica - in senso lato - deve soltanto essere al servizio dell'Ateneo.

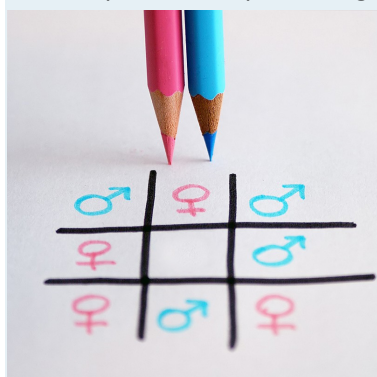
Le azioni a sostegno dei valori fondanti dell'Ateneo

E' fondamentale che l'Ateneo compia chiare scelte politiche al fine di affermare i valori in cui crede non solo per un semplice adeguamento formale a obblighi di legge. Ricordo queste azioni brevemente, pur riaffermando la loro importanza primaria al punto che ritengo quindi indispensabile la presenza nella squadra di un **Vicerettore alle pari opportunità e alle relazioni con gli studenti e con il personale non strutturato**.

Il **Comitato unico di garanzia** deve essere sostenuto nelle azioni previste dallo Statuto non solo relativamente al problema delle pari opportunità fra uomini e donne (nel nostro Ateneo le presenze femminili sono il 69,4% tra i ricercatori, il 30,5% tra i professori associati e il 25,4% tra i professori ordinari) ma anche contro ogni tipo di discriminazione, ad ogni livello della comunità universitaria: docenti, personale TA, dottorandi, postdoc, assegnisti, studenti.

Dovrà essere sostenuto nella sua attività anche il **Comitato di Bioetica**.

Non dovrà essere dimenticata l'importanza delle **attività sportive** con un rafforzamento delle già strette relazioni con il CUS-Torino attraverso azioni concrete del **Comitato universitario di Ateneo per lo sport**.



L'informazione e la comunicazione all'interno e all'esterno dell'Ateneo

Tratterò insieme questi temi perché sono convinto che essi, nel complesso, riconducano ai concetti di trasparenza, dialogo e alla funzione primaria di garanzia che credo debba essere svolta da un Rettore. Informazione all'interno dell'Ateneo, in primo luogo. Per superare la sensazione – spesso solo tale – di una scarsa trasparenza nella comunicazione interna, di decisioni, normative, modifiche regolamentari, e quanto possa essere di interesse per quanti lavorano e studiano in Ateneo. Credo possa essere utile, per questo, che si **attivi e mantenga in modo continuativo un canale di informazione diretto e personale con i docenti, il personale tecnico amministrativo e gli studenti**. Alla luce delle tante modifiche che hanno, ad esempio, ripetutamente cambiato le norme che regolano il rapporto di lavoro in Ateneo, è importante che il personale possa ricevere i chiarimenti necessari, in un'azione tesa a ridurre al minimo gli elementi di incertezza se non in tempo reale almeno con tempistiche accettabili.

Le risorse disponibili e le proposte presentate in questo programma

E' forse superfluo dire che l'insieme delle proposte progettuali che vi ho fin qui descritto deve considerarsi nell'arco temporale dell'intero mandato rettorale e deve essere modulato sulla base delle risorse effettivamente disponibili in un gioco ad incastro che consideri l'insieme degli interventi nel loro complesso dal momento che lo spostamento di risorse lungo uno o più assi strategici non può che comportare la riduzione di quelle disponibili per altre tipologie di attività.

E' fuori discussione che alcune spese di funzionamento siano difficilmente comprimibili ma è senza dubbio necessaria un'attenta revisione complessiva della spesa su tutti i capitoli di bilancio.

I dati del bilancio 2013 danno l'impressione che si lasci al futuro Rettore un'eredità pressoché ingestibile in termini non tanto di progettualità ma, purtroppo, di pura gestione dell'ordinaria amministrazione.

Quello che intendo proporre sulla futura politica di bilancio è quindi:

- Aumento delle entrate tramite una *negoiazione quadro* con gli enti territoriali e nazionali e con l'avvio di accordi di sistema con le imprese e le società di servizi del territorio, che possano consentire di ottenere risorse da destinare, in primis, a compensare la riduzione del numero delle borse di dottorato e di assegni di ricerca post-dottorato.
- Avvio di azioni concrete di *monitoraggio nei confronti degli enti creditor*
- Attenzione alle tendenze della spesa per le *risorse umane* in relazione alla necessaria ridefinizione del piano organico
- *Riduzione non lineare delle spese di funzionamento e delle spese correnti con l'obiettivo di mantenere inalterati i servizi*
- *Revisione della spesa edilizia e della spesa per affitti* in relazione a una più chiara e condivisa definizione di ambiti e priorità di intervento in primo luogo collegate alla sicurezza degli ambienti di studio e di lavoro.



Concretamente ritengo che si debba prevedere una prima **fase di contenimento triennale**. Gli obiettivi di questa fase dovranno essere la minima riduzione delle spese a favore degli studenti - evitando per quanto possibile aumenti della contribuzione non correlati al tasso di inflazione reale - e della ricerca scientifica in parallelo a un'attenta revisione dei servizi. A questa seguirà una **fase di espansione progettuale** che potrà essere realizzata se preceduta dal percorso di razionalizzazione degli interventi che ho disegnato per la prima fase.