

Autorevole Aperta Attenta

L'Università che vogliamo

**PROGRAMMA
ELETTORALE**

**Laura Scomparin
e
Luca Brazzi**

1. PRESENTAZIONE

- 1.1 Chi sono
- 1.2 Il Prorettore
- 1.3 Perché mi candido a Rettrice
- 1.4 Il Valore della squadra

2. STRATEGIE DI SISTEMA

- 2.1 Per un'Università autorevole, aperta, attenta
- 2.2 Partecipazione alla vita e alle scelte di Ateneo
- 2.3 Una rinnovata Comunicazione interna ed esterna
- 2.4 Attenzione e cura per il nostro lavoro
- 2.5 Riforme organizzative e istituzionali: strategie, metodo e con divisione
- 2.6 Una Rettrice per il personale tecnico-amministrativo
- 2.7 Una Rettrice per le ricercatrici e i ricercatori precari
- 2.8 Una Rettrice per le studentesse e gli studenti

3. UNITO E IL TERRITORIO

- 3.1 Ruolo pubblico e relazioni istituzionali
- 3.2 UniTo nel Sistema Sanitario Regionale
- 3.3 Le sedi extra-metropolitane

4. MISSIONI

- 4.1 Formazione
 - 4.1.1 Impegno didattico
 - 4.1.2 Dottorato di Ricerca
- 4.2 Ricerca e innovazione
 - 4.2.1 Una corretta sinergia tra ricerca di base e ricerca applicata
 - 4.2.2 Grandi infrastrutture e piattaforme scientifiche
 - 4.2.3 Risorse per la ricerca
 - 4.2.4 Una scienza aperta
 - 4.2.5 Interventi istituzionali e organizzativi per la VQR
 - 4.2.6 Non solo dalla ricerca alla didattica ma anche dallo studio alla ricerca
- 4.3 Impatto sociale ed economico della ricerca
 - 4.3.1 Impegni organizzativi e non solo individuali
 - 4.3.2 Specificità e prospettive di UniTo
 - 4.3.3 Patrimonio storico e culturale di Ateneo

5 AZIONI TRASVERSALI

- 5.1 Internazionalizzazione
- 5.2 Innovazione digitale e AI
- 5.3 Progettare e vivere gli spazi
- 5.4 Politiche di bilancio
- 5.5 Processi di assicurazione della qualità
- 5.6 Sostenibilità
- 5.7 Politiche di genere
- 5.8 Università e sport

6. CONCLUSIONE

1.1 Chi sono

Ho frequentato la nostra Università da studentessa e, dopo la laurea in Giurisprudenza, il dottorato e un'esperienza all'estero, sono diventata ricercatrice e poi professoressa. È stato un traguardo che avevo molto desiderato: studiare e fare della ricerca e della didattica la mia vita professionale. I miei genitori erano entrambi maestri nella scuola elementare. Mio padre era nato nel profondo Veneto e in casa, fin da quando io e mio fratello eravamo piccoli, i pomeriggi trascorrevano tutti intorno allo stesso tavolo, lui con le pile di quaderni rossi e blu dei suoi allievi da correggere, e noi con i nostri compiti, che facevamo in silenzio e che poi venivano controllati per ultimi. La passione per l'insegnamento e il profondo orgoglio di lavorare per un'istituzione pubblica sono tra le tante eredità che mi sono state trasmesse. Le ho volute ricordare perché quel che sono oggi nasce anche da qui.

Ho iniziato il mio percorso nella Facoltà di Scienze politiche, diventando Presidente del Corso di laurea in Servizio sociale e successivamente Vice-Preside. Due ruoli che mi hanno permesso di imparare a dialogare con i colleghi e le colleghe per la costruzione di un progetto comune. Ma anche a lavorare con l'amministrazione, con il territorio e con un ordine professionale presente e attivo, oltre che a partecipare attivamente a un Senato Accademico che mi accoglieva con una certa curiosità, visto che la composizione, per genere ed età, era molto diversa da quella di oggi. A casa mi aspettava mio figlio, con entusiasmo, ma con assai poco interesse, allora, per quello che facevo quando non ero con lui. Sono stati anni in cui ho vissuto in prima persona le difficoltà della conciliazione tra vita professionale e familiare e ho compreso pienamente l'importanza di renderla possibile a tutte e tutti.

A Giurisprudenza ho poi maturato la mia esperienza come Vicerettrice, prima, e come Direttrice, poi. che Sono stata la prima donna a ricoprire questo ruolo in seicento anni di storia dell'Ateneo. È stato il segno visibile di un cambiamento culturale che mi faceva avvertire ancora di più la responsabilità, non solo per quanto avrei potuto fare, ma anche per come lo avrei fatto. Avevo scelto di coinvolgere nella gestione sia persone di esperienza, sia colleghi e colleghe più giovani. Era certo una novità, ma ritenevo fosse fondamentale rendere protagonista anche chi avrebbe poi vissuto nel Dipartimento gli anni centrali della propria vita accademica.

Fino allo scorso anno ho svolto il ruolo di Vicerettrice, dapprima per il Coordinamento Istituzionale e poi per la Ricerca. È stato un percorso non sempre facile, vissuto con la convinzione di poter e dover contribuire, con le mie competenze e con i miei valori, al bene comune, ma è stato comunque un

passaggio importante, perché mi ha permesso di capire pienamente difficoltà e bisogni della nostra comunità e immaginare strade e direzioni per il futuro.

Se oggi dovessi pensare a cosa riassume il senso della mia vita all'interno del nostro Ateneo, del lavoro e degli sforzi personali e professionali che hanno accompagnato il mio percorso probabilmente direi: l'interesse generale, e mai particolare. E con questa storia, umana e professionale, che ho provato a condensare in poche parole, mi presento a tutte e tutti Voi.

1.2 Il Prorettore

Quando ho scelto la Facoltà di Medicina, molti anni fa, non ero certo che quella fosse davvero la professione che avrei voluto svolgere. Mi piaceva lo studio delle materie che ne facevano parte ed ero affascinato da quella macchina meravigliosa che è il corpo umano; fare il medico mi pareva però anche un'altra cosa: ritenevo che avesse molto a che fare con la capacità di interagire con le persone. Non ero certo di possedere, all'epoca, tutte le qualità che servono per farlo ed è stato importante negli anni lavorare per costruire abilità e competenze.

Nella mia disciplina, la rianimazione, è fondamentale saper analizzare i problemi per identificare le cause: questo mi ha dato l'opportunità di capire l'importanza che hanno la formazione e la ricerca universitaria nella cura dei pazienti e nel benessere delle persone. Lavorare in squadra, condividendo stima reciproca, fiducia e collaborazione, spesso in situazioni di urgenza, sono i valori che la professione di rianimatore mi ha insegnato.

Nel corso della mia carriera mi sono avvicinato e appassionato all'organizzazione dei sistemi complessi e all'operato delle istituzioni in ambito sanitario e per questo motivo ho frequentato il Master di II livello in Direzione Strategica delle Aziende Sanitarie. Un traguardo professionale che, dal 2019, mi consente di essere presente nell'elenco nazionale degli idonei alla nomina di Direttore Generale della Aziende Sanitarie Locali, delle Aziende Ospedaliere e degli enti del Sistema Sanitario Nazionale, e di far parte di vari Organismi Indipendenti di Valutazione.

Sono inoltre membro del Board of Directors dell'European Society of Anaesthesia and Intensive Care (ESAIC) di cui ho anche ricoperto il ruolo di Chair del Sustainability Committee e del Scientific Subcommittee on Resuscitation, Emergency Medicine and Trauma della European Society of Anaesthesia and Intensive Care (ESAIC).

Svolgo infine il ruolo di Coordinatore delle Scuole di Specializzazione di ambito medico dell'Università di Torino, esperienza che mi permette ogni giorno di lavorare con colleghe e colleghi, di interagire con la nostra amministrazione e di comprendere sia le necessità di formazione e reclutamento degli operatori sanitari, sia le criticità del sistema sanitario pubblico.

La consapevolezza dell'importanza dei temi della sostenibilità, ambientale e sociale, e il ruolo che l'equità di genere può svolgere per il raggiungimento di entrambe mi ha spinto ad impegnarmi e realizzare progetti importanti legati alla mobilità del personale, alla gestione degli spazi di lavoro, alle gender policies in ambito formativo, di carriera e specificamente per la conciliazione vita-lavoro.

Sono stati questi valori e queste consapevolezze, maturati nel corso della mia carriera, ad avermi spinto a sostenere Laura nella sua candidatura, di cui condivido la visione e lo stesso impegno per un'università più autorevole, aperta e attenta alle sfide del presente e del futuro.

1.3 Perché mi candido a Rettrice

Candidarsi al ruolo di Rettrice è una scelta impegnativa. Il motivo per cui ha senso compierla è l'amore per la propria Istituzione, che si pensa di poter guidare con competenza, visione, e soprattutto con la volontà di migliorare sia la qualità della vita lavorativa della comunità di cui si fa parte, sia i risultati che nei vari ambiti l'Ateneo può raggiungere.

È dalla Rettrice che può venire il principale impulso a un cambiamento: penso sia il miglior modo per declinare il ruolo di indirizzo che a tale organo è assegnato nell'ambito del sistema universitario.

L'esperienza maturata in questi anni e il confronto con le persone e le molte realtà che rappresentano il vastissimo e variegato mondo di UniTo mi hanno portato a individuare alcuni obiettivi di sistema trasversali che possono trovare, nei vari ambiti in cui l'Ateneo opera, sia le proprie attuazioni, sia specifiche proposte di azione. Molte di queste declinazioni e azioni sono frutto dei confronti che si sono svolti in questi ultimi mesi; altri restano invece da definire, perché la partecipazione alle scelte e alle decisioni che riguardano la vita e lo sviluppo dell'Ateneo rappresentano un modo di procedere che va al di là della mera predisposizione di un programma: è invece, appunto, un metodo di governo nuovo, anche per il futuro, di cui abbiamo bisogno.

C'è spesso una grande attesa rispetto al "programma elettorale" di una

Rettrice. Mi è capitato molte volte, anche in questi mesi di dialogo e confronto, di percepire sia le aspettative collegate all'avvio di un processo di cambiamento intorno a priorità strategiche, sia il desiderio di collaborare alla sua costruzione. Credo sia importante sottolineare, però, che la visione su cui il mio programma si fonda, gli obiettivi che si intendono perseguire, le azioni e le strategie che si immaginano per implementarlo, non sono qualcosa di statico: sono un punto di partenza, non di arrivo. Perché se la Rettrice è organo di indirizzo, nel momento in cui propone alla Comunità visioni, obiettivi, azioni e strategie, tutte le componenti dell'Ateneo sono chiamate a contribuire, in un processo congiunto e plurale di continua ridefinizione e correzione, all'interno del quale la Rettrice avrà il compito di coordinare la discussione, favorendo il dibattito e il confronto.

1.4 Il Valore della squadra

Nei molti anni di lavoro trascorsi all'interno del nostro Ateneo ho sperimentato, come molte e molti di Voi, una crescita di complessità e tecnicità che richiede un rapido cambiamento verso un metodo di governo che si fondi sulla partecipazione e la collegialità. Nessuno può pensare di racchiudere in sé tutte le conoscenze e le competenze necessarie a guidare una grande istituzione: senza una squadra dotata di deleghe reali nei vari ambiti strategici, affidate sulla base delle competenze, il ruolo di guida e indirizzo della Rettrice diventa infatti non solo inefficace, ma anche ineffettivo. Nell'individuare le priorità su cui è fondamentale una presenza attenta, competente e continua, alcune deleghe che ritengo importanti sono più tradizionali, altre sono nuove e si pongono come strumento necessario per l'attuazione di uno specifico disegno programmatico. Accanto al **Prorettore**, che sarà anche Vicario e sarà dotato di una specifica delega per il monitoraggio e la promozione della qualità lavorativa, per un nuovo programma di valorizzazione del personale, dei docenti, delle studentesse e degli studenti, e per l'organizzazione di un sistema integrato di competenze interne a supporto della Comunità, **le deleghe delle Vicerettrici e dei Vicerettori** saranno organizzate (e internamente articolate) sugli ambiti della Formazione, della Ricerca e Innovazione, della Valorizzazione della conoscenza, della Trasformazione digitale, del Bilancio e degli strumenti di pianificazione e organizzazione delle risorse, dell'Area medica e dei rapporti con il Servizio sanitario, della Promozione e dello sviluppo internazionale dell'Ateneo. Altri settori importanti, tra i molti, che condivido fin d'ora e che saranno oggetto di specifiche deleghe, sono quelli legati alla Interculturalità, alla Promozione e sviluppo degli strumenti partecipativi, ai Rapporti con gli studenti e le studentesse, ai Rapporti con le aziende e il mondo produttivo.

1.

PRESENTAZIONE

Se la complessità e le technicalità rendono irrinunciabili le competenze per poter guidare un Ateneo, ritengo altrettanto fondamentali le qualità umane. Come lo sono quelle di una Rettrice, così lo sono, per me, quelle delle persone che mi affiancheranno, che dovranno essere legate da stima e fiducia reciproca, ma anche caratterizzate da imparzialità, capacità di lavoro di rete, motivazione a ricercare la sintesi e l'integrazione tra le diverse sensibilità. Oltre che una condivisione della necessaria unità fra aree, persone e ruoli, che dovrà caratterizzare i prossimi anni.

2.1 Per un'Università autorevole, aperta, attenta

La missione fondamentale di un Ateneo grande e multidisciplinare come il nostro è creare valore pubblico attraverso la cooperazione di chi insegna, fa ricerca, amministra, studia. Nei prossimi sei anni vorrei provare, insieme a tutte e tutti Voi, ognuna e ognuno per il ruolo che riveste, a trasformare l'Ateneo in un luogo in cui questo lavoro sia realmente caratterizzato da fiducia ed entusiasmo, in un contesto che dialoga al suo interno in un clima di attenzione reciproca, e che si pone nei confronti della società e delle istituzioni, a livello locale, nazionale e internazionale con la forza che viene dalla consapevolezza di essere un'Università ricca di conoscenze e competenze e che ha già raggiunto, in moltissimi ambiti, traguardi importanti da consolidare e valorizzare. Gli sforzi che dovremo fare per affrontare le sfide che si aprono davanti a noi – dal paventato e in parte iniziato decremento delle risorse, all'inevitabile calo demografico, alla necessità di miglioramento continuo dei processi che governano le nostre attività di ricerca, formazione e trasferimento della conoscenza – richiederanno azioni e strategie condivise, trasparenti e sostenibili.

Per avere successo avremo bisogno di un Ateneo con un'**identità rinnovata e forte**, in grado di dialogare con le istituzioni politiche e accademiche, promuovendo soluzioni che rispecchino il nostro ruolo e lo sviluppo sociale, economico e culturale che siamo in grado di generare. Potenziare la nostra comunicazione esterna, la nostra voce, restituirà di noi un'immagine più incisiva e autorevole, in grado di rappresentarci per quel che siamo: uno dei principali presidi di crescita e innovazione.

Avremo bisogno di un Ateneo in cui **trasparenza e partecipazione** siano gli strumenti su cui si fonda il metodo di governo, perché solo il coinvolgimento e il confronto aperto e trasparente nella comunità e tra i suoi organi può far sentire tutte e tutti consapevoli e partecipi delle scelte e delle strade da intraprendere. Necessiteremo, infine, di un Ateneo in cui chi dedica ogni giorno la propria vita al servizio dell'Istituzione possa **sentirsi come la chiave di volta dei processi di rinnovamento**, operando in un ambiente efficiente, innovativo, orientato al futuro e riconoscente.

2.2 Partecipazione alla vita e alle scelte di Ateneo

Essere davvero parte dell'Ateneo significa innanzitutto rendere UniTo e i suoi meccanismi di funzionamento comprensibili a tutti. Perché il dialogo e la partecipazione alla vita dell'Ateneo e alle scelte di governo possano essere

effettivi e non mere proclamazioni dobbiamo percorrere ancora molta strada rispetto alla preliminare necessità di **assicurare a tutte e tutti il giusto livello di consapevolezza e le più adeguate conoscenze.**

Il cambiamento che intendo realizzare riguarderà i modi e gli strumenti che permettono di avere una conoscenza del funzionamento e dell'organizzazione della nostra Università, che devono diventare semplici e più facilmente fruibili. È fondamentale adottare meccanismi di comunicazione delle decisioni assunte o in procinto di essere assunte dagli organi di governo, che partano dalla condivisione tempestiva di quanto oggetto di deliberazione. Partecipare realmente alla vita degli organi significa anche tempi adeguati per l'analisi dei documenti e per la riflessione e il confronto, così come tempi adeguati per le sedute e i lavori preparatori.

Allo stesso modo è importante che siano previsti e favoriti confronti ampi ed aperti nell'ambito di "Conferenze di Ateneo", anche sollecitate con un processo bottom-up, dedicate ai temi più importanti nella vita della comunità o all'implementazione degli obiettivi che ci porremo (dagli sviluppi edilizi, alla libertà di ricerca, alla riorganizzazione amministrativa, alle molestie nei luoghi di studio e lavoro, ...). Questi confronti devono diventare la modalità consueta con cui l'Ateneo dialoga, non necessariamente per giungere a visioni di sintesi ma anche per costruire e condividere un senso reale di comunità nel quale le posizioni possono anche rimanere diverse, ma sono considerate e rispettate, anche come testimonianza del valore del pluralismo che fonda un'istituzione culturale come l'Università. Ognuno e ognuna di noi deve in sostanza non solo poter conoscere in modo realmente trasparente le decisioni che lo/la riguardano ma deve poter trovare, sempre, nel nostro Ateneo gli spazi per discuterne. E la Rettore non può in alcun caso sottrarsi al dialogo diretto con la propria comunità.

2.3 Una rinnovata Comunicazione interna ed esterna

Le linee strategiche sulla comunicazione interna del prossimo mandato rettorale dovranno avere un duplice obiettivo. Quello di consolidare la coesione e il senso di appartenenza alla comunità da un lato e quello di favorire la partecipazione attiva e consapevole alle scelte della governance dall'altro.

Questo significa innanzitutto indirizzare la comunicazione interna considerando più specificamente gli interessi delle persone e affinando le procedure di scelta rispetto alle informazioni che si intendono ricevere. Occorrerà inoltre utilizzare

la comunicazione come strumento indispensabile anche per una maggior trasparenza, ampliando significativamente le tipologie di dati e documenti a disposizione e garantendo un flusso di informazioni chiaro e tempestivo che sia la base per un maggiore dialogo tra gli organi accademici e la comunità che rappresentano.

È mia intenzione arrivare, nei primi cento giorni di mandato, a elaborare con gli uffici competenti in Ateneo e con il coinvolgimento di rappresentanze dei Dipartimenti, del personale amministrativo, delle studentesse e degli studenti, un **Piano strategico della Comunicazione Interna** e un **Piano strategico della Comunicazione Istituzionale** che individui forme e strumenti condivisi per il raggiungimento di questi obiettivi.

Le linee strategiche sulla comunicazione esterna del prossimo mandato rettorale dovranno avere l'obiettivo di valorizzare il nostro Ateneo come motore di sviluppo scientifico, culturale, economico e sociale verso gli altri attori del territorio e della comunità nazionale e internazionale. Accrescere la visibilità e la reputazione dell'Ateneo è fondamentale anche per promuovere il valore e il potenziale impatto delle nostre attività, delle persone e dei gruppi di ricerca presso le istituzioni e le imprese. Per raggiungere questo risultato UniTo deve modificare significativamente le proprie scelte rispetto alla comunicazione verso l'esterno perché dobbiamo dare un ben più forte segnale di presenza e di disponibilità al confronto. Abbiamo tutti gli strumenti per stimolare e supportare più incisivamente il dibattito pubblico, accrescendo al contempo la riconoscibilità e l'autorevolezza del nostro Ateneo. Abbiamo inoltre moltissimi margini di miglioramento per rendere accessibile e fruibile con strumenti diversificati la ricchezza dei nostri saperi e delle nostre competenze e favorire così anche lo sviluppo di collaborazioni strutturate con gli stakeholder del territorio e con il mondo produttivo.

UniTo potrà e dovrà quindi investire su una maggior presenza all'interno dei media nazionali e internazionali. Dovrà chiamare periodicamente a raccolta la propria comunità, i media e i decisori politici, organizzando eventi pubblici e diffondendo le proprie iniziative, i risultati della propria ricerca, le innovazioni nel campo della formazione, i migliori traguardi nel trasferimento della conoscenza. Dovrà stimolare e supportare il dibattito pubblico sui temi di grande impatto economico e sociale; potenziare la presenza sui canali social, da utilizzare non solo unidirezionalmente, ma sempre più per commentare e discutere, aumentandone, anche attraverso la diversificazione linguistica, l'impatto extra-nazionale e rendendo accessibile la nostra expertise e i nostri saperi, non solo nei confronti della comunità scientifica o delle imprese, ma anche da parte dei policy maker e dei media, attraverso strumenti diversificati

quali policy brief, iniziative interdisciplinari di analisi e monitoraggio, workshop e tavoli di confronto con i decisori.

2.4 Attenzione e Cura per il nostro lavoro

Il governo di una grande Università richiede prioritariamente conoscere le necessità, delle persone prima ancora che del loro ruolo. Questo è probabilmente uno degli insegnamenti più importanti appresi in questi anni di lavoro nel nostro Ateneo. Molte persone che lavorano in UniTo o sono in “burn-out” o sono fortemente demotivate: sia il personale docente sia quello amministrativo vivono forti criticità legate soprattutto al sovraccarico lavorativo ed emotivo. Si tratta di un'emergenza, la prima sul tavolo del nuovo governo dell'Ateneo, che richiede interventi e soluzioni ponderate e co-partecipate.

Molti sono i fattori che alimentano questa situazione.

Occorre innanzitutto prestare estrema attenzione allo stress da lavoro correlato. Le fonti di stress nel lavoro accademico e amministrativo possono essere probabilmente suddivise in due grandi categorie, alcune legate al contesto, altre al contenuto lavorativo. Solo per portare qualche esempio, in cui credo molte e molti potranno identificarsi, le situazioni che contribuiscono alle difficoltà lavorative hanno oggi a che fare con la precarietà della propria posizione professionale, la presenza di sistemi di valutazione percepiti come inadeguati o di criteri per l'avanzamento di carriera poco chiari o trasparenti, una scarsa attenzione alla crescita e alla valorizzazione della persona, una limitata possibilità di partecipazione ai processi decisionali, l'assenza di un posto adeguato in cui lavorare o svolgere le pause lavorative, la difficoltà di conciliazione tra impegni lavorativi e impegni familiari ed extra-lavorativi, il carico e il ritmo lavorativo eccessivo, l'impegno crescente nelle attività “burocratiche” e, non ultima, la sensazione di non svolgere compiti di propria competenza. Il personale docente segnala spesso come la partecipazione alla gestione di processi cresciuti significativamente e divenuti sempre più complessi negli ultimi anni rischi di incidere sullo svolgimento nelle missioni proprie di didattica, ricerca e terza missione e comporti comunque situazioni di stress lavoro correlato che dovrebbero essere fatte oggetto di attenzione e cura.

Tra le azioni da intraprendere penso sia allora innanzi tutto indispensabile riprendere il **monitoraggio della qualità della vita lavorativa** (QWL), che nel nostro Ateneo ha avuto un'unica sperimentazione ormai risalente nel tempo. Il monitoraggio della QWL non è solo legato a specifici obblighi normativi, ma è anche uno strumento indispensabile per raccogliere e individuare le

criticità che tanto il personale docente quanto quello amministrativo vorrebbe finalmente affrontare in chiave sistemica e per progettare e realizzare interventi mirati. L'attuale sistema di monitoraggio "Good Practice", implementato dall'Università di Torino insieme ad altri grandi Atenei, rappresenta certamente uno strumento utile, ma ha obiettivi del tutto diversi, legati principalmente alla qualità dei servizi erogati: può certo essere mantenuto nella misura in cui i dati che emergono siano alla base di strategie di reale impatto e di correttivi efficaci nell'ottica del miglioramento dei servizi, ma – è bene ricordarlo – è uno strumento che non coincide per metodo, oggetto e obiettivi, con le indagini sulla qualità della vita lavorativa.

Un elemento di riflessione e di intervento specifico in questo ambito è certamente legato al problema della **iperconnessione**, che sta minando in modo determinante il benessere, la produttività e persino la qualità del nostro lavoro accademico e amministrativo. La mancanza di confini tra vita professionale e privata è ormai divenuta un problema sistemico che richiede una risposta strutturata. Lo specifico stress da iperlavoro digitale è stato addirittura riconosciuto dall'OMS come un rischio psicosociale e l'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro ha certificato come la pressione ad essere sempre reperibili aumenti ansia, insonnia ed infine vero e proprio burn-out. Senza regole chiare, si crea un circolo vizioso: più e-mail fuori orario inviamo, più le aspettative di disponibilità crescono, danneggiando l'equilibrio vita-lavoro. A questo si aggiunge che l'interruzione costante dell'attività lavorativa dovuta a notifiche, e-mail, ... arriva a ridurre, come è stato scientificamente dimostrato, del 40% la capacità di concentrazione. Solo una disconnessione controllata potrà consentirci di riappropriarci di tempi profondi per la ricerca, la didattica, il lavoro amministrativo, il pensiero critico. Come Ateneo pubblico abbiamo anche una forte responsabilità nei confronti delle nuove generazioni: per insegnare l'importanza del benessere digitale dobbiamo essere i primi a praticarlo. Ritengo fondamentale, dunque, proporre un lavoro dedicato alla redazione di best practice sul diritto alla disconnessione, in linea con le migliori pratiche nazionali (tra cui quelle dell'Università di Bologna, del Politecnico di Milano e del CNR) e con le posizioni innovative impostazioni di altri Paesi europei: specifica formazione sul digital wellbeing e rispetto degli orari lavorativi sono ormai azioni che non possiamo posticipare.

Un terzo elemento che deve essere fatto oggetto di specifica considerazione è l'**affievolirsi del senso di unità** che ha sempre rappresentato uno degli elementi di maggior forza del lavoro congiunto tra corpo docente e amministrazione. Negli anni i Dipartimenti, come centro delle attività e nodi cruciali dell'attuale sistema universitario, e con essi il corpo docente che vi lavora, hanno avvertito in

maniera crescente la necessità di un più diretto rapporto con l'amministrazione. La struttura a poli, specie se dislocati logisticamente sul territorio, e sempre più in futuro lo saranno, ha certamente manifestato qualche necessità di correttivo proprio rispetto all'esigenza di un rapporto più diretto tra personale amministrativo e corpo docente: si tratta di qualcosa di fisiologico nell'ambito di una grande organizzazione come la nostra, che deve essere considerato con attenzione nel quadro di processi di ascolto e dialogo tra tutte le nostre componenti. Dobbiamo trovare, insieme, le strade per recuperare questo rapporto, sia per lavorare tutte e tutti meglio, sia per costruire un'Università in cui ognuno e ognuna svolge i compiti che gli/le sono propri e in cui l'amministrazione opera in termini strategici e proattivi verso la predisposizione e l'attuazione di soluzioni che migliorano e rendano innovativi i servizi. Dobbiamo puntare sempre più ad un'amministrazione "di sviluppo", capace di contribuire attivamente al progresso tramite soluzioni di semplificazione reale e percepita, e non solo "di gestione": per raggiungere questo obiettivo servirà una vera nuova politica di valorizzazione del personale che sarà compito della Rettrice e del Prorettore stimolare in sinergia costante e diretta con il Direttore Generale e i Dirigenti. Il Direttore Generale, in particolare, sarà chiamato ad operare su questo in assoluta sintonia, non solo con gli obiettivi strategici definiti dagli organi politici, ma anche con i Dirigenti e i Responsabili delle diverse strutture di Ateneo e con il personale tutto, amministrativo e docente, attraverso un confronto continuo e una disponibilità ad operare per integrare visioni e aspettative di ciascuno e ciascuna nei disegni organizzativi e riorganizzativi e nei progetti di cura.

Credo sia importante riconoscere questi temi come aspetti prioritari su cui lavorare nei prossimi sei anni fin da subito, non solo per i risultati che ne potranno derivare ma perché è un modo per mettere in atto interventi in grado di dare nuova forza a quel patto di fiducia e solidarietà reciproca tra corpo docente e personale amministrativo su cui si basa gran parte della nostra forza come istituzione e come persone. La sensazione di bellezza e di orgoglio che può dare lavorare all'interno di un grande Ateneo pubblico, di un'istituzione che ha centinaia di anni di storia, e che svolge una funzione scientifica e sociale irrinunciabile per lo sviluppo del Paese, deve essere in cima ai nostri obiettivi come Università. Penso in realtà alla qualità della vita lavorativa sia come obiettivo, sia anche come premessa indispensabile per il miglioramento dei servizi e dei processi e per lo sviluppo delle nostre capacità di rispondere alle sfide dell'innovazione. In questo modo potremo gettare le basi per una vera ripartenza della nostra Università.

2.5 Riforme organizzative e istituzionali: strategie, metodo e condivisione

Ci troviamo oggi nel mezzo di una **sperimentazione organizzativa**, rispetto alla quale personale docente e personale amministrativo hanno segnalato in molte sedi, anche istituzionali, una necessità di maggior chiarezza rispetto alle ragioni, alla direzione e agli obiettivi. Alla fine dello scorso anno, gli esiti dei monitoraggi qualitativi non hanno dato su questo risultati incoraggianti ma soprattutto, come è stato segnalato dal nostro stesso Nucleo di Valutazione, non abbiamo a disposizione dati quantitativi sufficienti rispetto alla situazione di partenza che rendano praticabile nel breve periodo un effettivo monitoraggio sul miglioramento dei processi e dell'efficienza dei servizi che la sperimentazione è in grado di generare. La forte necessità di ascolto e partecipazione a ogni decisione che coinvolga l'organizzazione, e questo tanto dal lato del personale amministrativo quanto da quello del personale docente, è emersa ancor più nitidamente: un ascolto che preceda le scelte, condotto con un approccio costruttivo, che dia un senso reale alla partecipazione. Esiste un momento per raccogliere i dati, definire gli obiettivi, proporre idee e progetti e un momento per elaborare strategie e percorsi condivisi. Credo che il mio ruolo come nuova Rettrice, in questo ambito, sia quello di far partecipare tutte e tutti alla discussione, con dati e idee che servano per capire dove vogliamo andare e come vogliamo farlo. Come Comunità. Senza la fretta di estendere una sperimentazione di cui non sono chiari i risultati a tutto l'Ateneo, anche considerando che i trasferimenti di alcuni Dipartimenti in nuovi poli logistici potrebbero, e probabilmente dovrebbero, condurre a riflessioni aggiornate su come implementare i servizi amministrativi.

Anche il recente **tentativo di riforma dello Statuto** dovrà essere oggetto di riflessione ponderata che parta dalle ragioni per cui non è stato condotto a compimento dopo un lungo e grande lavoro di persone ed organi. Gli oltre dieci anni di vita della nostra "Carta costituzionale" richiedono certamente interventi che riflettano i cambiamenti intervenuti, considerino le nuove necessità e correggano o integrino parti concretamente poco funzionali a regolare la nostra vita e il dialogo tra gli organi e tra le nostre diverse componenti. Ciò che tuttavia può garantire il raggiungimento di un risultato – specie guardando con attenzione alle fratture che si sono determinate all'interno della nostra comunità con questa esperienza – è innanzitutto un cambio di metodo nell'approccio alla riforma. Indispensabile far precedere qualunque percorso di ridefinizione di un testo tanto importante per l'identità stessa di un Ateneo quale lo Statuto da un confronto ampio con tutta la Comunità che comprenda tanto il metodo di lavoro quanto la discussione sulle direzioni strategiche. Su questo il ruolo

della Rettrice è e sarà fondamentale: guidare la riforma seguendo un approccio democratico e non verticistico, nel quale comunità ed organi si confrontino e si esprimano, non è solo qualcosa in cui credo ma anche il modo migliore per raggiungere un risultato condiviso. Compito della Rettrice, in questo ambito, è altresì quello di favorire la costruzione di punti di incontro tra le differenti visioni che già sono emerse ed emergeranno: le votazioni sono il risultato di un processo nel quale non tutte le visioni naturalmente troveranno piena soddisfazione, ma non devono diventare mai, specie quando si discute delle regole fondamentali della nostra vita in comune, il modo con cui si costruiscono barriere. Tra i ragionamenti preliminari da condividere in modo ampio e trasparente per pensare, anche sul piano dei contenuti, di poter raggiungere equilibri maggiormente condivisi e probabilmente più soddisfacenti per tutti rispetto agli attuali vi sono: la maggiore rappresentatività per il personale amministrativo o per parti della nostra comunità oggi non rappresentate negli organi, l'opportunità di immaginare un Senato Accademico che preveda una composizione diversa rispetto alla preponderante (e comunque non piena) presenza di Direttorie e Direttrici di Dipartimento accompagnata dalla costituzione di un Consiglio di Direttori e Direttrici di Dipartimento, la definizione di strumenti di semplificazione dei lavori "tecnici" legati a deliberazioni di routine a favore di tempi più congrui per le discussioni sulle politiche di sviluppo strategico dell'Ateneo, il ripensamento di una più chiara ripartizione di compiti tra Senato e Consiglio di Amministrazione che consideri però anche la possibilità di lavori congiunti negli ambiti in cui le scelte tra prospettive di sviluppo e gestione delle risorse si intrecciano in modo più significativo.

2.6 Una Rettrice per il personale tecnico-amministrativo

Come Rettrice, lo sarò per tutta la Comunità di Ateneo. Questo vuol dire che sentirò pienamente la responsabilità anche di tutte le componenti del personale amministrativo del nostro Ateneo. La legge Gelmini ha senz'altro definito una più netta separazione tra potere amministrativo e governance, ma è necessario chiarire che, sebbene i direttori generali abbiano la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione del personale tecnico-amministrativo, dei servizi e delle risorse strumentali, essi devono operare – ai sensi dello Statuto oltre che della legge – sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione. Anche in questa logica, d'altra parte, gli obiettivi del Direttore Generale vengono proposti dal Rettore al Consiglio di Amministrazione e la stessa valutazione del Direttore Generale è in capo al Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione per la componente di performance organizzativa e specificamente su proposta del

Rettore per la componente relativa alle competenze comportamentali. È mia volontà svolgere nei prossimi sei anni queste funzioni di indirizzo, pienamente e con responsabilità, valorizzando l'apporto collegiale che viene dagli organi, tanto in funzione consultiva per quel che riguarda il Senato, quanto in chiave deliberativa per quanto concerne il Consiglio di Amministrazione.

Ritengo che gli elementi fondamentali da valorizzare e promuovere in relazione a questo ruolo di indirizzo strategico ruotino intorno ad alcuni elementi.

In primo luogo, l'ascolto del personale, la partecipazione alle scelte organizzative e alla valutazione dei servizi. Dal questionario Good Practice, come ci è stato segnalato anche da ANVUR in sede di visita di accreditamento, non è sufficientemente esplicitato quali conseguenze traiamo, ossia quali azioni implementiamo rispetto ai risultati, quali scelte organizzative facciamo seguire, negli anni, a valle di questi sondaggi e delle criticità che in alcuni ambiti hanno rilevato, o quali redistribuzioni del personale o dei carichi di lavoro determinano. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, in passato è stato effettuato anche un lavoro esteso di mappatura delle competenze: è un'attività che deve essere ripresa al fine di conoscere le professionalità attualmente presenti in UniTo, sia in chiave di aggiornamento del vecchio lavoro compiuto che dia conto del maturare delle competenze, sia per mettere a sistema e far coincidere al meglio le preziose informazioni che riguardano i molti nuovi assunti. Un'indicazione di lavoro di questo tipo sarebbe fondamentale per un'allocazione (dinamica) del personale in linea con le competenze e le aspettative, con una inevitabile ricaduta positiva sulla valorizzazione dei singoli e sui servizi dell'Ateneo. Tale attività dovrebbe servirsi anche di colloqui individuali, nell'ambito dei quali valutare anche le richieste di trasferimento presso altri uffici di UniTo, dando priorità a quelle già inoltrate da tempo. Altro canale di ascolto potrebbe derivare dall'implementazione dei Consigli di Polo e dall'istituzione di Consigli di Direzione come contesti nei quali il personale abbia la possibilità di partecipare non solo alle scelte "operative" di funzionamento delle proprie aree, ma molto più significativamente alle scelte organizzative, in una logica di rete e di miglioramento continuo con i diversi ambiti dell'amministrazione.

In secondo luogo, una ridefinizione in chiave di maggior flessibilità in relazione ai tempi e ai modi del lavoro. È mia intenzione condurre una riflessione rinnovata e aperta rispetto alla conciliazione della vita personale con i tempi di lavoro. Su un piano generale possiamo operare per una flessibilità che realizzi davvero quel rapporto di fiducia che tutti sentiamo come cifra imprescindibile dei nostri reciproci rapporti. Penso alla necessità di regole nuove, e non solo per implementare lo strumento del lavoro agile, ma anche per valorizzare al meglio tutte le opportunità che la legge e la contrattazione collettiva ci offrono con

riferimento al lavoro da remoto. Penso poi alla necessità di implementare una nuova cultura e pratica della mobilità interna che passi anche dalla proposta di revisione di un regolamento ormai risalente nel tempo: la mobilità interna deve diventare decisamente più snella, perché in una grande amministrazione come la nostra può essere un tassello chiave non solo per soddisfare le legittime aspirazioni di cambiamento e di crescita del personale, ma anche per costruire progressivamente un bagaglio di esperienze e di conoscenze diversificate particolarmente utili in un contesto di lavoro di rete.

I Collaboratori ed Esperti Linguistici hanno poi bisogno di un riconoscimento della loro professionalità specifica. Si tratta di un problema che ha una matrice soprattutto nazionale e per questo intendo farmi promotrice di un'azione della CRUI per il riconoscimento della specificità di questo personale che svolge attività didattiche fondamentali per la stessa sopravvivenza di molti corsi di studio.

Ritengo fondamentale investire sulle competenze rafforzando programmi di formazione mirata, non solo legati alle funzioni svolte ma indirizzati verso obiettivi innovativi, attraverso piani di formazione avanzati e personalizzati su diversi ambiti (digitali, linguistici, di progettazione europea, di project management, ...). Le aspirazioni individuali del nostro personale amministrativo vanno nella direzione della crescita professionale e a queste aspirazioni è imperativo rispondere con decisione e concretezza. Le recenti esperienze di mobilità (job-exchange) così come quelle di job-shadowing sono, ad esempio, modelli da coltivare e potenziare perché rappresentano un ottimo strumento di scambio di buone prassi e di crescita attraverso l'esperienza. Al principio della valorizzazione delle aspirazioni di ciascuno/a devono seguire azioni concrete che passano attraverso l'implementazione di moderni processi di sviluppo e di modelli di gestione del lavoro collaborativi.

In ambito sanitario, dove sta diventando sempre più urgente il tema dei convenzionamenti, occorre attuare compiutamente il Piano Università Regione in ambito sanitario e quello che intendo fare come Rettore è di far sentire in modo significativo l'attenzione del nostro Ateneo su questo tema, anche rendendo operativo e funzionale il previsto Tavolo di contrattazione per i convenzionamenti.

Occorre poi assumere un ruolo attivo nella definizione di strategie in relazione al lavoro precario nella nostra amministrazione. Il tema del precariato per il personale amministrativo di UniTo ha numeri che non sono poco significativi, ed è un tema da affrontare con urgenza, perché si tratta di persone che possiedono spesso grandi competenze e qualificazione e che stanno sostenendo in tanti

contesti in modo determinante funzioni cruciali per la nostra Università. Sono persone che vivono nell'incertezza del proprio futuro. Su queste posizioni un investimento, soprattutto in un momento in cui la disponibilità di punti organico lo consente è doveroso, e parimenti doveroso è attuarlo con tempi rapidi e certi.

Non ultimo, naturalmente, va affrontato con l'obiettivo di sfruttare tutte le potenzialità possibili, il problema della remunerazione del lavoro: il livello tabellare dei salari, confrontato al potere reale d'acquisto, ha perso per il personale dell'amministrazione universitaria il 14% negli ultimi 15 anni. Un dato grave, se parametrato alla media generale degli stipendi dei dipendenti pubblici dove la riduzione si è attestata all'8% circa. È evidente che non è qualcosa che può lasciare indifferente una Rettrice. Incrementare il Fondo Comune di Ateneo è un processo che richiede una visione strategica, una gestione efficiente e la capacità di diversificare, ampliando, le fonti di finanziamento che costituiscono la base dei prelievi previsti dal regolamento che disciplina le entrate esterne. Sono percorribili più soluzioni, anche molto innovative e già sperimentate da altri Atenei (ad esempio tramite la valorizzazione dei prelievi sui finanziamenti lump sum, l'ampliamento dei nostri risultati su ricerca applicata o legata a bandi competitivi, la promozione di investimenti provenienti da soggetti privati su progetti specifici), ed è mia intenzione operare attivamente per perseguire questo risultato.

C'è poi il conto-welfare. Sulle polizze sanitarie, abbiamo ad esempio margini di miglioramento se saremo in grado di ulteriormente valorizzare i nostri numeri e il prestigio che l'immagine dell'Ateneo può portare nel momento di definizione di offerte convenzionate. I servizi alla comunità possono poi essere significativamente implementati attraverso un progetto dedicato che impegni tutta la comunità in chiave di auto-mutuo-aiuto nel mettere a disposizione le proprie competenze a favore di tutti. Da tempo immagino realizzabile un sistema di supporto reciproco che estenda la proficua esperienza degli spazi di ascolto e counselling psicologico all'enorme e straordinaria mole di competenze tecniche e professionali presenti in UniTo (giuridiche, legate alla salute, alle funzioni di servizio sociale...), facendo incontrare domanda/necessità e offerta/supporto all'interno dell'Ateneo. Penso a servizi interni che possano contribuire, in via privilegiata e in molti settori, al soddisfacimento dei bisogni della nostra comunità. Considero questo progetto, che sarà realizzato con la guida del Rettore, un modo strategico per vivere la solidarietà reciproca: sentire che i nostri sforzi vengono compensati da quelli di qualcun altro che appartiene alla nostra stessa comunità lavorativa e sentire che alla mia comunità importa di me e dei miei bisogni. Una sorta di grande progetto di public engagement interno che potrà rappresentare anche qualcosa di unico in Italia, da portare

come esempio innovativo nelle procedure di valutazione ANVUR della Terza missione.

Le progressioni orizzontali e verticali sono, altresì, un punto fondamentale non solo per la progressione professionale ma anche salariale. La ripresa delle procedure di progressione tra aree (ex progressioni verticali - PEV) dopo molti anni (e con numeri di una certa consistenza, anche grazie al piano di reclutamento post 2022) sono state un passaggio importante, ma bisogna garantirne la continuità e una maggiore prevedibilità nel tempo. Penso debba essere messo a sistema un regime stabile con individuazione di finestre annuali predefinite e una previsione triennale, basata per le progressioni verticali, su una stima, certamente prudente, di investimenti in termini di punti organico. È mia intenzione portare in discussione a livello nazionale anche la necessità di aumentare i fondi che permettano la continuità degli investimenti per le progressioni orizzontali. Con riferimento al sistema di assegnazione degli incarichi deve essere, infine, garantita la piena trasparenza, su base oggettiva e meritocratica, anche immaginando una revisione del sistema algoritmico attualmente in uso, alla luce del confronto con altri Atenei. Non da ultimo, la perdurante mancanza di implementazione del Regolamento incentivi per funzioni tecniche nell'ambito degli affidamenti dei contratti pubblici non può proseguire: deve trovare una soluzione rapida ed effettiva riconoscendo quanto dovuto a chi ha svolto e svolge funzioni importantissime e assume responsabilità aggiuntive nell'ambito del proprio lavoro.

2.7 Una Rettrice per le ricercatrici e i ricercatori precari

La precarietà nel lavoro di ricerca, frequentemente associata a stipendi insufficienti e a tutele limitate, non può diventare un dato di fatto a cui ci rassegniamo. Negli ultimi decenni le politiche nazionali universitarie, in una sorta di “onda lunga” che parte dalla legge Gelmini fino ad arrivare al d.d.l. Bernini, hanno determinato un allungamento a dismisura degli anni del c.d. pre-ruolo e hanno visto nel tempo alternarsi forme contrattuali di varie foggie e contenuti, con tutele assai diversificate, complessivamente molto ridotte, e comunque sempre con retribuzioni decisamente inferiori a quelle della media europea. Il precariato della ricerca da un lato scoraggia le giovani e i giovani capaci dal perseguire una carriera nella scienza, dall'altro porta chi intraprende questa strada a rimandare forzatamente le proprie scelte di vita. Non infrequentemente tutto ciò ha un impatto negativo sul benessere psico-fisico della persona. Gli ostacoli nella progressione delle carriere non permettono di riconoscere e valorizzare impegno, qualità e competenze, e la mancata piena

realizzazione del potenziale scientifico incide comunque negativamente anche sulla qualità complessiva della ricerca delle nostre Università.

Torino, come tutti gli Atenei italiani, conosce bene, purtroppo, questo fenomeno. Oggi, in UniTo lavorano 1072 assegniste e assegnisti di ricerca, 219 RTD A, 200 RTD B e 60 RTT, oltre a decine e decine di borsisti e borsiste di ricerca: persone che contribuiscono alle attività di UniTo con il loro lavoro, fianco a fianco con colleghe e colleghi strutturati di cui non condividono però i diritti lavorativi. Se a questi aggiungiamo anche le persone contrattualizzate per la didattica, superiamo ampiamente il numero di duemila persone che lavorano per la nostra comunità accademica come personale non strutturato.

Da Rettrice non mi nasconderò dietro l'affermazione che tutto ciò dipende da politiche e scelte nazionali su cui è impossibile incidere sul piano locale. Da Torino, dovrà invece arrivare forte e chiaro il messaggio che precarizzare l'università pubblica significa indebolirla nelle sue fondamenta. Ritengo che la Conferenza dei Rettori, anche nel recente passato, non abbia inciso come avrebbe potuto. Anche su questo, la posizione dell'Università di Torino – con la forza che viene dalla sua storia e dai suoi numeri – dovrà essere più netta ed è mio preciso impegno lavorare in questo senso fin da subito e per i prossimi sei anni.

A livello locale, non solo è possibile ma è doveroso fare scelte che possano incidere sulla situazione nella quale ci troviamo. Occorrerà innanzitutto promuovere un metodo nuovo, realmente condiviso e trasparente nell'utilizzo dei punti organico che sono stati fin qui definiti per "esigenze strategiche" e non assegnati, nella distribuzione complessiva, ai Dipartimenti. L'attuale quota del 25% è una percentuale che alla luce della situazione in cui si trova il nostro personale precario della ricerca ritengo possa e debba essere per la maggior parte destinata ad una strategia in questo ambito, condivisa con il Senato Accademico e i Dipartimenti e guidata da una "cabina di regia", che dovrà coinvolgere anche personale non strutturato. Occorrerà in primo luogo svolgere un puntuale monitoraggio delle esigenze per poi elaborare criteri di attribuzione finalizzati a soddisfarle nella misura in cui i punti organico lo consentiranno, con una programmazione pluriennale che dia il più possibile prospettive credibili. L'esperienza della "cabina di regia" che in passato si occupò dei passaggi da RU a Professori associati dopo la riforma Gelmini ha dimostrato che si può lavorare su un tema trasversale in modalità trasparente e con criteri condivisi e che in questo caso l'esigenza strategica di riduzione del precariato della ricerca potrebbe diventare condivisa e non frutto di una mera logica spartitoria rispetto ad una quota di punti organico di cui da sempre si è lamentata la scarsa trasparenza di utilizzo. Sarà sufficiente lasciare alla

Rettrice una parte realmente residuale – intorno al 5% della quota complessiva di Ateneo dei punti organico per esigenze strategiche – per risolvere in ambiti diversi criticità temporanee o situazioni cui non si riesce a trovare risposta nell’ambito delle politiche di reclutamento dei singoli Dipartimenti.

I prossimi anni dovranno poi vederci impegnati nel mantenimento delle risorse un tempo dedicate agli assegni di ricerca che tuttavia, per poter cofinanziare numeri adeguati di contratti di ricerca, saranno comunque largamente insufficienti. Per dare risposta alle prospettive di crescita nella carriera di ricerca con questo nuovo strumento contrattuale occorreranno investimenti esterni, sui quali è urgente elaborare una nuova capacità attrattiva (e quindi immaginare un maggior impegno, anche sul piano del supporto interno). Parallelamente serviranno meccanismi che valorizzino anche in chiave di sistema le capacità di cofinanziamento da parte dei singoli Dipartimenti e le possibilità di attivazioni congiunte di contratti (stante i limiti di budget di molti dei progetti di ricerca a disposizione dei docenti). Il rischio che venga compromessa irrimediabilmente la stessa capacità dell’Ateneo di fare ricerca o che le borse di ricerca di durata breve o brevissima e con tutele limitate diventino, nella difficoltà di dare ampia attuazione ai nuovi contratti, la normalità del lavoro di ricerca all’interno dell’Ateneo deve essere fronteggiato. Ma certamente il lavoro “politico” con gli altri Atenei e con il Governo su questi temi sarà irrinunciabile oltre che urgente: e non “solo” per garantire i diritti di chi lavora, ma anche per poter assicurare un futuro reale all’Università e alla ricerca pubblica.

2.8 Una Rettrice per le studentesse e gli studenti

Sento fortemente l’esigenza di fare tutto quello che una Rettrice può fare per rispondere meglio alle aspettative delle studentesse e degli studenti che investono nell’Università e scelgono di dedicare a questo momento della loro vita energie, tempo e risorse. Sento fortemente anche la responsabilità di agire in un periodo storico di **straordinaria difficoltà nell’attuazione del diritto allo studio** sancito dalla nostra Carta costituzionale che richiede un impegno ancora più forte a difesa di quanto in quel testo è scritto: l’uguaglianza delle opportunità.

I progressivi tagli alla spesa sociale che hanno travolto anche il diritto allo studio, uniti alla riduzione dei finanziamenti alle Università pubbliche, producono effetti rispetto ai quali i compiti di una Rettrice non possono limitarsi alla constatazione che il diritto allo studio universitario, essendo di competenza

della Regione e dei propri enti strumentali (in Piemonte l'EDISU), sfugge al proprio potere o controllo di attuazione. Credo invece che sul piano delle politiche generali le possibilità di azione da sfruttare in modo più significativo siano essenzialmente tre.

Da un lato rappresentare energicamente con tutti gli strumenti a disposizione, dai tavoli pubblici alla comunicazione istituzionale, gli effetti delle scelte degli attori politici in questa direzione, tanto a livello nazionale quanto a livello locale, e sviluppare un ruolo forte e trainante rispetto all'allocazione delle risorse a tutela del diritto allo studio negli enti di cui l'Università è parte. Non irrilevante poi è assumere come Università un ruolo reale di interlocuzione rispetto a scelte che con tale diritto possono confliggere (dalla disponibilità/indisponibilità di residenze, al rispetto dei tempi nell'erogazione delle borse di studio da cui dipende la vita delle nostre studentesse e dei nostri studenti).

In secondo luogo, è indispensabile prospettare e difendere, anche in momenti di contrazione delle risorse, la priorità dell'impegno di UniTo a favore del diritto allo studio e della riduzione delle diseguaglianze per la comunità studentesca: non potranno essere rimessi in discussione verso il basso i limiti della no tax area, oggi fissati a 26.000 € di reddito ISEE. Peraltro, se L'università di Milano e quella di Padova hanno portato la no tax area a 30.000 € con una popolazione di studentesse e studenti e con bilanci non molto dissimili da quello di UniTo, sarà mio impegno esplorare un'analoga possibilità.

Infine penso sia opportuno porre al centro di uno specifico capitolo di bilancio, anche per poterne dare visibile riscontro, gli investimenti sul diritto allo studio inteso in senso ampio: dalle azioni per rispondere alle esigenze e agli interessi della popolazione studentesca con bisogni specifici (non solo in ragione di condizioni bio-mediche, ma anche per le situazioni particolari in cui si trovano a vivere e a studiare, come ad esempio la permanenza in luoghi di cura o di detenzione), ai servizi a sostegno della multiculturalità (non solo nel senso degli investimenti che devono andare a rafforzare significativamente accoglienza e supporto per le pratiche di permanenza sul territorio per le studentesse e gli studenti stranieri, ma anche di azioni specifiche indirizzate a promuovere l'interculturalità come tassello fondante di società più aperte e inclusive, libere da pregiudizi e stereotipi e costruttrici di pace), agli ampliamenti degli spazi e delle attività che favoriscano l'interazione tra le studentesse e gli studenti (primi tra tutti gli spazi per il ristoro e per le iniziative autogestite).

Tra le ragioni che hanno determinato la mia candidatura a Rettrice, una spinta importante è stata poi rappresentata dalla volontà di realizzare una serie di azioni che, anche attraverso l'interlocuzione preziosa con le associazioni

studentesche, e con studentesse e studenti dentro e fuori dagli organi e dalle rappresentanze, possano rendere la nostra **Università un luogo vero di crescita e condivisione**. Specie negli ultimi anni, l'esigenza che l'Ateneo sia un contesto in cui l'esperienza universitaria va oltre la frequenza alle lezioni e il superamento degli esami, ma sia molto più significativamente lo spazio per la crescita personale, il confronto, la condivisione del sapere, è diventata sempre più forte. Serve allora una governance capace di ascoltare attivamente e rispondere in maniera efficace alle esigenze di ogni membro della comunità studentesca, con un focus costante sull'innovazione e sulla possibilità di sentirsi parte integrante di una comunità accogliente, in cui crescere non solo come studentesse e studenti, e nella quale non è “data la possibilità” ma “si percepisce l'essenzialità” del contributo del corpo studentesco. Ispirata da questa visione, come Rettrice intendo porre al centro del mio operato alcuni pilastri fondamentali per un progresso reale in questa direzione, tra cui in primo luogo un ascolto strutturato e non occasionale, attraverso momenti dedicati nei quali affrontare attivamente e in chiave di co-progettazione le istanze di adeguamento degli spazi, di implementazione dei servizi, della qualità della didattica, della promozione del benessere.

Un aspetto fondamentale è quanto UniTo può fare rispetto alle esigenze di miglioramento di **spazi e infrastrutture**, spesso caratterizzati da situazioni assai differenti tra i vari poli del nostro Ateneo, in molti casi assolutamente insufficienti a garantire una presenza attiva e costruttiva nella vita universitaria. Un'azione importante preliminare da realizzare fin da subito sarà l'individuazione di una serie di interventi definibili come “livelli essenziali” da garantire in ogni polo rispetto a lunchroom, spazi per lo studio ad alta voce e aule studio anche polifunzionali con aperture in linea con gli standard internazionali delle università straniere. Le aree riservate al pranzo rappresentano ancora in molti contesti una criticità che spinge le studentesse e gli studenti a consumare i pasti in luoghi inadatti come corridoi o spazi esterni anche quando le condizioni climatiche sono avverse. Urge la creazione di lunchroom attrezzate con microonde in ogni polo universitario, che offrano un ambiente dignitoso e confortevole per il ristoro, ma andrà anche assicurato che in ogni polo possano trovare spazio aree con divani, sedie e tavoli, dove le studentesse e gli studenti possono rilassarsi e staccare dallo studio restando “dentro” l'Università. Occorre poi superare in modo più radicale l'idea che studiare all'università significhi leggere in silenzio e memorizzare concetti. Per moltissime discipline, il ripasso orale è infatti un metodo di apprendimento essenziale: tuttavia, le attuali infrastrutture universitarie offrono prioritariamente sale studio “silenziose”. Anche in questo caso l'impegno verso “livelli essenziali” di servizi

deve portare ad individuare e realizzare all'interno dei diversi poli un numero adeguato di aule dedicate al ripasso attivo, spazi in cui le studentesse e gli studenti possono confrontarsi, spiegarsi e lavorare insieme: collaborazione e dialogo rendono infatti l'università un ambiente più partecipato e certamente più adeguato alle ormai mutate dinamiche di apprendimento. Infine, tra i livelli essenziali da garantire con investimenti ad hoc vi è certamente l'apertura nei diversi poli di spazi dedicati allo studio anche in orari serali, con strumenti tali da garantire pienamente la sicurezza dei luoghi e delle persone.

Tra i molti ambiti nei quali ritengo necessario un cambio di direzione vi è sicuramente quello di un più efficace ed incisivo **coinvolgimento nello sviluppo e nel miglioramento della didattica**. Se molti studenti e studentesse non percepiscono l'impatto che la partecipazione alle Commissioni didattiche paritetiche può avere sul miglioramento dell'offerta didattica questo è un problema da affrontare a livello di sistema perché un'eccessiva focalizzazione sulla compilazione di report più che sull'implementazione di concrete azioni di miglioramento possono essere una causa su cui intervenire. Occorre poi in particolare ripensare agli strumenti con cui si forniscono feedback sulla qualità dell'insegnamento: oggi, a distanza di molti anni dalla loro adozione, questa è una necessità sempre più avvertita, sia rispetto a "cosa" si monitora, sia rispetto alla necessità di definire con maggior puntualità e condivisione gli interventi che possono seguire in caso di risultati che manifestano criticità. Occorre anche valorizzare più pienamente il ruolo che le CDP e in generale le rappresentanze studentesche possono avere come stimolo per integrare nei curricula dei corsi di studio metodologie attive di apprendimento, per promuovere l'interdisciplinarietà con insegnamenti accessibili a più corsi di studio di aree differenti per ampliare e stimolare la curiosità intellettuale, allargare gli orizzonti culturali, incoraggiare un pensiero critico più complesso e sfaccettato, oltre che favorire l'acquisizione di competenze trasversali.

Anche considerando l'esperienza di questi anni, ritengo infine fondamentale un cambio di impostazione rispetto alla partecipazione della componente studentesca alle decisioni di Ateneo. Reputo cruciale, per una partecipazione efficace e informata delle rappresentanze studentesche all'interno degli organi, che siano messi in atto interventi volti ad **aumentare la consapevolezza di quanto accade e di quanto è oggetto di discussione e deliberazione**, garantendo realmente un ruolo attivo nello sviluppo e nell'evoluzione delle politiche di Ateneo a trecentosessanta gradi. Tra le diverse strategie adottabili c'è naturalmente quella di una disponibilità di materiali informativi chiari e accessibili, trasmessi con adeguata tempestività, ma anche quella della

2.

STRATEGIE DI SISTEMA

messa a disposizione di una formazione co-progettata, che coinvolga sia l'amministrazione sia la governance, e che utilizzi altresì in chiave strutturata e proattiva la mentorship degli stessi studenti e studentesse con maggiore esperienza.

3.1 Ruolo pubblico e relazioni istituzionali

Legge e Statuto assegnano al Rettore un ruolo di impulso e iniziativa che si riflette anche nel modo in cui l'Università dialoga con i soggetti politici ed amministrativi e con il mondo produttivo, tanto sul piano locale quanto sul piano nazionale ed internazionale.

Mai come adesso abbiamo bisogno della messa a fattore comune di tutte le forze sociali, economiche e intellettuali allo scopo di perfezionare un modello di sviluppo credibile per un territorio in trasformazione, a cui servono idee, programmi, progetti e finanziamenti. UniTo ha non solo la necessità ma anche l'opportunità di essere un interlocutore autorevole ed ascoltato nel dibattito pubblico, rivendicando con determinazione il proprio ruolo di attore delle politiche del territorio nei confronti di tutte le istituzioni, pubbliche e private.

È necessario partire dai **rapporti con il MUR** e altri **Ministeri**, con l'**Agenzia del Demanio**, ma anche con gli altri **Atenei** e con le loro diverse forme di organizzazione e di coordinamento, innanzitutto la **CRUI**. In relazione ai primi, l'interlocuzione diretta è sempre più irrinunciabile rispetto ai disegni strategici di una grande Università quale è UniTo; rispetto ai secondi, è indispensabile già oggi — e lo sarà ancor più nel prossimo futuro — svolgere un ruolo di stimolo, sia per quanto riguarda le azioni da intraprendere, sia per costruire alleanze capaci di contrastare scelte indirizzate a ridurre il sostegno al funzionamento delle università pubbliche, al loro ruolo di produzione di cultura libera e alla loro funzione di motori del progresso scientifico e dello sviluppo del Paese. L'enfasi sulla competizione tra Atenei ha spesso ostacolato la definizione di obiettivi comuni e il perseguimento di una competizione "sana", intesa come collaborazione sinergica per scopi comuni e competizione leale, su obiettivi di produttività scientifica. Laddove gli indirizzi nazionali non hanno saputo delineare strategie collaborative, le iniziative dal basso tra Atenei possono svolgere un'importante funzione attraverso la costruzione di reti e accordi specifici. Se sarò la vostra Rettrice mi impegnerò per una presenza autorevole, costante, attiva e competente in tutti i contesti nazionali rilevanti, perché lì si giocheranno molte delle partite più importanti per il nostro futuro. Nei diversi tavoli già esistenti o che promuoveremo di istituire, vi assicuro che la gestione tramite delega sarà attuata non solo con criteri di competenza ma anche di imparzialità e di massima trasparenza.

Altrettanto importante è il ruolo di interlocutore presente ed autorevole che può e deve essere ricoperto dal nostro Ateneo nel rapporto con la **Regione**, con la **Città di Torino** e con i **Comuni**. UniTo, con i suoi 80.000 studenti, oltre 2000 docenti e altrettanti PTA, è una realtà culturale, economica e identitaria

del nostro territorio, una delle principali in termini quantitativi e certamente la più importante in termini di conoscenza e potenzialità trasformativa. Il suo coinvolgimento nei processi di elaborazione e trasformazione del tessuto produttivo, economico, sociale, culturale e creativo del territorio è un tassello fondamentale nell'azione di una Rettrice, perché da esso dipendono molte delle politiche di rafforzamento del diritto allo studio, o di sviluppo del sistema della ricerca e delle grandi infrastrutture o di cooperazione con le imprese, così come un più efficiente ed integrato sistema di servizi.

Come vostra Rettrice mi impegnerò ad avviare un'interlocuzione diretta con tutti gli attori istituzionali del nostro territorio per segnare fin da subito la chiara volontà e capacità di essere parte attiva nelle politiche di sviluppo che coinvolgono direttamente o indirettamente l'Ateneo.

Un dialogo costante e costruttivo dovrà essere intrattenuto con le **Fondazioni** che svolgono un ruolo fondamentale come catalizzatori dello sviluppo territoriale e come motori e sostenitori di reti di collaborazione tra i diversi protagonisti dei processi di innovazione. Aumentare in questo contesto la sinergia con le nostre missioni istituzionali e le nostre direzioni strategiche sarà un metodo e un obiettivo di lavoro importante per i prossimi anni che ci permetterà di svolgere appieno il nostro ruolo di attore pubblico, chiave della crescita e dell'innovazione in tutte le sue forme.

Un aspetto cruciale nel rapporto con le **organizzazioni imprenditoriali**, la **Camera di Commercio** e le **associazioni di categoria** è il ruolo di promozione e valorizzazione delle nostre attività nell'ambito della formazione, della ricerca e dell'innovazione, non solo per quanto riguarda la mobilitazione di specifiche risorse, ma anche per la creazione di sinergie benefiche per entrambe le parti. La trasformazione economico-produttiva di Torino, città industriale per antonomasia, è infatti una realtà che deve impegnare anche UniTo nella costruzione di pensiero e di progetti di rilancio che guardino allo sviluppo del territorio. Il successo del sistema dei "grandi eventi" è solo uno dei tasselli di rilancio a disposizione, ma lo sono anche le nostre vocazioni naturali come la manifattura, l'arte, il turismo, o lo possono diventare come i grandi progetti legati all'aerospazio o all'IA. Una solida identità locale, intesa come un insieme di valori, tradizioni e competenze specifiche del territorio, lungi dall'essere un limite, è il punto di forza da cui partire per proporre idee, progetti e soluzioni originali: occorre avere una "voce" riconoscibile, un contributo unico da offrire, riconoscendo con orgoglio la nostra identità locale e sviluppando al contempo una mentalità aperta e internazionale. Coraggio e identità sono i due ingredienti fondamentali anche per UniTo, per affrontare le sfide del futuro e supportare la crescita del nostro territorio.

Uno dei miei obiettivi sarà elaborare con il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, entro i primi cento giorni di governo, un piano pluriennale di sviluppo costruito in una prospettiva di coordinamento con gli altri attori del territorio, in primis il Politecnico, gli enti locali e le associazioni industriali, e, internamente, con una forte valorizzazione delle nostre competenze in chiave interdisciplinare.

Infine, riguardo al governo degli investimenti edilizi bisognerà coinvolgere istituzioni e luoghi interessati dagli stessi, viste le implicazioni anche socio-economiche che implicano. Penso ad alcuni esempi importanti come la rigenerazione attivata dal progetto Re-Inventing Unito sul patrimonio storico che è la quinta urbana della Città sul Parco del Valentino e la grande Biblioteca Civica, il consolidamento dell'asse di via Nizza con il Polo della ricerca pre-clinica di Scalo Vallino e l'impatto che l'ampliamento del Polo scientifico di Grugliasco determinerà in termini di sviluppo del territorio che deve essere accompagnato e sostenuto da investimenti sinergici rispetto alle scelte dell'Ateneo.

3.2 UniTo nel Sistema Sanitario Regionale

La nostra Università è un pilastro della salute pubblica regionale e svolge un ruolo essenziale per il progresso scientifico in ambito sanitario tramite i suoi Dipartimenti di area medica. Non è possibile non riconoscerne le peculiarità sul lato interno, anche solo guardando alle incertezze legate alle modifiche all'accesso ai corsi di laurea in Medicina (tema che dovrà essere affrontato a brevissimo attraverso un Tavolo congiunto con i Dipartimenti interessati dai riflessi delle modifiche ministeriali) o alle riforme strutturali che sono intervenute negli ultimi anni all'interno delle Scuole di specializzazione (lasciando in parte da governare quadri disomogenei di risorse e fabbisogni). Parimenti, nell'attività di ricerca clinica e nello svolgimento del ruolo assistenziale la relazione sinergica tra Servizio Sanitario Regionale e Università rappresenta uno snodo cruciale per innescare un circolo virtuoso di crescita a beneficio per l'intera collettività. Sarà mio obiettivo prioritario impegnarmi in questa direzione rivalutando lo strumento del **Protocollo d'Intesa con il Sistema Sanitario Regionale**, al fine di ridefinire le forme, le modalità e i criteri per la programmazione e la gestione dell'attività assistenziale universitaria in relazione alle funzioni formative e scientifiche. Ritengo fondamentale, infatti, una piena valorizzazione dell'identità universitaria in ambito clinico all'interno delle Aziende Ospedaliere-Universitarie così come nelle Aziende Ospedaliere comprese nella rete formativa. Oggi è imprescindibile che le istanze accademiche

siano in particolare rappresentate e sostenute nel contesto del progetto del **Parco della Salute, della Ricerca e dell’Innovazione di Torino (PSRI)**, compresa la progettualità scientifica e didattica, in quanto l’avvio dei lavori del PSRI nel 2026, con fine prevista nel 2031, si presenta in esatta sovrapposizione con il mandato rettorale. Questo significa che nei prossimi anni un’interlocuzione più efficace ed efficiente sarà fondamentale per evitare che nel Protocollo d’Intesa il ruolo di UNITO sia relegato alla sola progettazione, finanziamento e gestione della Domus Didattica del costituendo polo sanitario.

A fianco della Direttrice della Scuola di Medicina mi impegnerò dunque, da un lato a lavorare in sinergia e condivisione costante di obiettivi e aspettative di risultato, dall’altro a rendere continuativo, in momenti appositamente dedicati, il confronto con la Scuola tutta su ogni tema particolarmente significativo, nella direzione condivisa della piena valorizzazione – anche attraverso strumenti innovativi – delle AOU di Torino ed Orbassano e delle altre aziende ospedaliere comprese nella rete formativa di UniTo.

3.3 Le sedi extra-metropolitane

Le sedi extra-metropolitane sono un **investimento strategico** per la nostra Università, che da tempo ha creduto in un modello policentrico, fondamentale considerata l’estensione del territorio regionale e le sue caratteristiche di urbanizzazione. Attualmente, il nostro Ateneo ha all’attivo convenzioni e accordi con vari attori del territorio che contribuiscono, con risorse economiche e dedicate al personale, alle nostre attività. Ogni sede ha le sue caratteristiche e innegabilmente anche necessità di valorizzazioni specifiche, così come di soluzioni a problemi che la “distanza” fisica dal cuore pulsante di UniTo nel tempo fa emergere.

La mia visione ruota intorno a questo obiettivo di sistema, che si declina in modi e con strumenti diversi nelle 7 sedi extra-metropolitane proprio in considerazione delle loro specificità. Valorizzare per me significa partire sempre dall’identità locale nella quale le nostre attività si inseriscono, quindi il contesto culturale, economico e sociale del territorio: i corsi di laurea in viticoltura ed enologia ad Alba, o in Moda e cultura d’impresa a Biella, rappresentano, ad esempio, proprio questo e possono essere un importante motore per lo sviluppo locale e per l’incrocio di domanda e offerta, non solo di formazione, ma anche di ricerca e terza missione. In altri casi è molto proficuo poter inserire in diversi contesti territoriali ambiti di formazione come infermieristica o scienze della

formazione primaria o servizio sociale rispetto ai quali la sola sede torinese non sarebbe sufficiente.

Gli insediamenti extra-metropolitani sono per me una **prospettiva di sviluppo** che va perseguita e accompagnata con cura e attenzione, anche perché i “nostri” territori sono attori e alleati nel produrre sviluppo scientifico, culturale, economico e sociale. Nell’agenda della prossima Rettrice ci sono anche in questo ambito elementi che hanno primaria importanza: a studentesse, studenti e docenti devono essere garantiti servizi e opportunità corrispondenti a quelli messi a disposizione dall’Ateneo nelle sedi torinesi. Per questo motivo, serve certamente risolvere in tempi rapidissimi alcuni problemi che stanno impattando sulle “missioni” dei nostri docenti e dedicare attenzione specifica a chi lavora nel settore amministrativo per garantire stabilità e maggiori certezze. In prospettiva di medio termine penso poi a un tavolo con gli attori locali per programmi pluriennali aggiornati, vista la durata delle convenzioni in essere, per dare attraverso partnership strategiche ritagliate sul territorio nuova linfa alle attività insediate e insediabili.

4.1 Formazione

La formazione è la **prima missione** dell'Università. Trasferire conoscenze, abilità e competenze, ed aiutare a sviluppare capacità critiche, è uno dei principali compiti che dobbiamo custodire, preservare e affinare continuamente. Sono convinta che questo tema debba essere al centro del nostro dibattito e dei nostri investimenti, perché per studentesse e studenti il periodo universitario rappresenta un momento irripetibile: non solo per la costruzione di solide competenze culturali e professionali, ma anche come esperienza di vita che contribuirà a farne cittadine e cittadini migliori. Pensando ai prossimi sei anni, credo che la formazione possa e debba evolversi verso **modelli** sempre più **innovativi, internazionali e inclusivi**.

Dobbiamo essere in grado di adattarci ai continui cambiamenti, offrendo alle studentesse e agli studenti non solo conoscenze teoriche solide, ma anche competenze pratiche e la capacità di affrontare le sfide del mondo in cui si troveranno ad operare. È una mission che richiede certamente **approcci innovativi**, non soltanto sul piano delle metodologie, ma anche in relazione alla riconfigurazione e riqualificazione degli spazi per la didattica e all'analisi di un adeguato rapporto docenti/studenti, perché la formazione oggi necessita di strumenti e risorse per modalità interattive che rendano studentesse e studenti sempre più protagonisti del proprio apprendimento. Nella misura in cui lavoreremo per il raggiungimento di questi obiettivi, saremo anche in grado di orientare, ri-orientare e ripensare in alcuni casi i nostri percorsi per trasmettere sempre più competenze innovative e transnazionali, in grado di garantire occupabilità o ri-occupabilità in un mondo del lavoro in rapida trasformazione. UniTo può mettere a disposizione competenze e operare con questo approccio, ma deve anche agire come stimolo per l'ecosistema economico, sociale e politico, affinché sia in grado di riconoscere il nostro potenziale formativo ed attivare gli strumenti necessari per valorizzarlo al meglio. Dal canto nostro, sarà fondamentale investire in infrastrutture moderne, promuovere l'innovazione nella formazione e il potenziamento dei saperi professionali — anche attraverso scambi proficui con il mondo del lavoro e delle imprese — e offrire a studentesse e studenti opportunità di apprendimento esperienziale e transdisciplinare in tutte le aree.

La crescita delle immatricolazioni testimonia l'efficacia delle azioni di Orientamento e la validità dell'offerta formativa del nostro Ateneo, ma anche la nostra capacità di cogliere le trasformazioni in atto e di innovare rispetto a percorsi e strumenti. Il calo demografico che ci aspetta a livello nazionale non può essere un presupposto sufficiente a giustificare una futura decrescita, ma ci deve anzi interrogare su come **elaborare nuove strategie idonee per**

continuare a svolgere con efficacia il nostro ruolo. Ci sono almeno due ambiti sui quali sarà innanzitutto necessario avviare una discussione all'interno del Senato Accademico, al fine di condividere le modalità con cui procedere.

Il primo è legato alla nostra capacità di rendere più **internazionale** la nostra formazione attraendo un numero crescente di studentesse, studenti e docenti provenienti da altri Paesi. La scelta di agire per implementare **corsi in lingua inglese** di qualità significa mettere in atto anche una serie di azioni collegate che vanno dal potenziamento alla sperimentazione di forme nuove di accoglienza e dei servizi ad essa collegati, al supporto alla crescita dei docenti nell'acquisizione di idonee capacità linguistiche (e soprattutto di metodologie didattiche maggiormente internazionali come ad esempio il COIL - Collaborative Online International Learning), alla capacità di attrarre docenti e tutor dall'estero. Si tratta di un investimento che darà frutti non solo nel mantenimento del numero di immatricolazioni, in controtendenza rispetto alle previsioni di decrescita, ma anche nei riflessi a lungo termine derivanti dalla capacità di affrontare le sfide di una formazione sempre più globale, strettamente connessa all'ampliamento della mobilità internazionale incoming, outgoing e virtual di studentesse e studenti. Anche chi proviene dal contesto nazionale, infatti, arricchisce le proprie competenze attraverso il dialogo e il confronto con culture diverse e in un ambiente interculturale si forma al meglio per un mondo sempre meno legato ai propri confini. Altrettanto rilevante sarà rafforzare e aprire nuove strade all'internazionalizzazione della didattica: per esempio da un lato, disponiamo di grandi competenze per attivare nuovi **corsi in lingua francese**; dall'altro, gli ultimi anni hanno mostrato un crescente interesse da parte di studentesse e studenti provenienti da aree francofone, con le quali abbiamo già numerosi accordi bilaterali attivi. Altre iniziative saranno poi illustrate oltre, nella sezione dedicata specificatamente all'Internazionalizzazione.

Il secondo ambito è legato alla nostra **capacità di adeguare la mission dell'Università alle trasformazioni della domanda di formazione.** Le Università, come istituzioni formative, hanno anche il compito di preparare i giovani a un futuro professionale in continua evoluzione. Per esemplificare, i più recenti dati Istat (2024) mostrano che solo un quarto dei giovani adulti in Italia tra i 25 e i 34 anni possiede una laurea in discipline STEM e questa asimmetria tra domanda e offerta di competenze è confermata da un recente studio di Confindustria secondo cui oltre il 60% delle aziende italiane fatica a trovare personale qualificato per guidare la transizione digitale e governare l'irrompente sviluppo dell'Intelligenza Artificiale, con un bisogno stimato di oltre 2 milioni di nuovi lavoratori STEM entro il 2028: sono dati che devono portare ad una riflessione trasformativa anche a livello interno, per elaborare strategie di investimento e di promozione dei nostri percorsi STEM e delle relative opportunità di carriera.

Su altro versante, l'aggiornamento delle conoscenze, il rafforzamento delle competenze in chiave specialistica e sinergiche alle esigenze del mercato, così come l'acquisizione di nuove abilità — spesso molto diverse da quelle già possedute — devono rappresentare per UniTo la base di una solida offerta formativa in ambito di **upskilling** e **reskilling**, all'interno di un ambiente di apprendimento dinamico e orientato al futuro.

Gli stimoli provenienti dalla società, unitamente al calo demografico, impongono una seria riflessione sul ruolo e sul posizionamento dell'Ateneo nel contesto della **Formazione Continua** e dell'aggiornamento professionale attraverso micro-credential (acquisibili anche da professionisti/e già inseriti/e nel mondo del lavoro), blended intensive programme, massive open online courses (che rendono l'offerta formativa più flessibile per la popolazione studentesca che lavora e favoriscono le collaborazioni e le mobilità nazionali e internazionali anche all'interno del Programma Erasmus), master e specializzazioni anche online (che consentano a studentesse e studenti percorsi formativi flessibili e personalizzabili), certificazioni digitali per il lifelong learning. I prossimi sei anni saranno poi fondamentali anche nello specifico obiettivo del rafforzamento delle competenze della Pubblica amministrazione e dunque per il consolidamento e il perfezionamento del percorso attuato con PA 110 e Lode e con Syllabus, ma anche per una più organica sinergia con la nuova sede regionale della Scuola Nazionale dell'Amministrazione e con la Scuola di Amministrazione Aziendale.

La diversificazione e la personalizzazione dei percorsi formativi attraverso l'**e-learning**, inteso come l'utilizzo di ambienti digitali apprendimento e l'adozione di metodologie didattiche potenziate da essi, soprattutto in ambiti nei quali c'è una forte domanda di qualificazione da parte del mondo del lavoro, ma anche come chance aggiuntive e non sostitutive per i nostri studenti e studentesse, poi, non può più essere un tabù. La presenza sempre più pervasiva delle università telematiche anche sul nostro territorio è un elemento con cui dobbiamo confrontarci, avendo ben chiaro che il metodo non è la sostanza e che le nostre proposte formative, anche come già accade per gli interi di corsi di laurea erogati con modalità "a distanza", mantengono lo stesso elevato standard qualitativo che caratterizza l'intera nostra offerta didattica. Al mutare delle condizioni di contesto e delle domande di formazione che vedono categorie di utenza anche assai diversificate, innovare dal punto di vista metodologico e organizzativo è parte integrante della nostra mission. UniTo, cogliendo appieno anche le opportunità offerte dal Progetto PNRR Edvance nell'ambito della Digital Education, può affermarsi come un Hub di eccellenza, capace di condividere risorse, competenze e percorsi formativi con altre istituzioni e università a livello locale, nazionale e internazionale.

L'**insegnamento in aula** arricchisce certamente l'esperienza formativa di elementi importantissimi: dagli scambi informali che si svolgono all'interno degli spazi universitari (e che rivestono un ruolo fondamentale nello sviluppo di qualità essenziali quali la capacità di comunicazione interpersonale, la capacità di discussione e confronto, lo spirito di squadra, l'empatia), alla maggior facilità nella soddisfazione delle esigenze delle studentesse e degli studenti e con necessità specifiche (garantendo loro l'attenzione e le risorse necessarie per il processo di crescita anche individuale oltre che relazionale). E l'aula "fisica" può essere certo più facilmente un luogo di stimolante dibattito, di confronto aperto e di sviluppo del pensiero critico, nel quale le interazioni dirette possono essere superiori rispetto alle alternative virtuali. Parallelamente però l'utilizzo di ambienti digitali di apprendimento nel contesto universitario è in grado di offrire benefici che vanno riconosciuti e che ci devono portare a guardare al suo sviluppo all'interno di UniTO senza pregiudizi: dalla maggiore **flessibilità** (che facilita anche la conciliazione tra l'attività accademica e altri impegni, siano essi personali o professionali), alla più ampia **accessibilità** (riducendo barriere geografiche e logistiche e consentendo a chiunque, indipendentemente dalla propria posizione o dalle proprie limitazioni di spostamento, di accedere a un'istruzione universitaria di qualità), all'**inclusività**, intesa come la possibilità di meglio personalizzare i percorsi di apprendimento, adattandoli alle esigenze e ai ritmi individuali di ciascuno e ciascuna, fino all'opportunità di sviluppare competenze digitali e familiarità con strumenti e piattaforme che sono e saranno sempre più rilevanti anche nel mondo del lavoro.

Per il raggiungimento di tutti questi obiettivi nel campo della formazione, la vocazione di Torino come città universitaria dovrà vedere un coinvolgimento proattivo delle istituzioni politiche nel percorso di **costruzione di un ecosistema di servizi che possa rendere sempre più attrattivo il nostro territorio a supporto e complemento dell'impegno di UniTo**, specie con riferimento alla necessità di adeguare le infrastrutture, i trasporti e i servizi, in primis quelli legati alla residenzialità. Nella misura in cui l'afflusso di studentesse, studenti e personale accademico genera un incremento significativo nella domanda di beni e servizi in grado di portare sviluppo all'economia locale, favorisce l'innovazione produttiva e l'attrazione di investimenti, UniTo deve diventare oggetto di specifica attenzione nella costruzione delle politiche pubbliche del territorio in quanto rappresenta fin da ora e sempre più nei prossimi anni una delle principali opportunità di sviluppo. Anche in relazione agli insediamenti extra-metropolitani la presenza di UniTo già ha dimostrato e può moltiplicare nel tempo gli effetti di un impatto profondo e multidimensionale sul territorio, agendo come un catalizzatore fondamentale per lo sviluppo e generando un circuito virtuoso di crescita economica, sociale e culturale.

Occorrerà favorire lo sviluppo della didattica specialistica intorno a **paradigmi innovativi**, in chiave fortemente **transdisciplinare** e con un **approccio problem-oriented** e **team-based**. Superando in modo più esteso i meccanismi didattici tradizionali e ponendo al centro dell'apprendimento non la mera trasmissione di conoscenze disciplinari ma la risoluzione di problemi complessi e reali, le studentesse e gli studenti potranno avere come obiettivi lo sviluppo del pensiero critico (analizzare i problemi da diverse prospettive, identificare le cause e valutare soluzioni originali e innovative ai problemi), la formazione ad approcci collaborativi team-oriented e l'acquisizione di competenze trasversali (lavorando in gruppo per affrontare sfide complesse che richiedono competenze diverse), la costruzione di una mentalità problem-solving particolarmente utile per un mondo del lavoro sempre più interconnesso (utilizzando le conoscenze in modo concreto per risolvere problemi reali). Per i docenti, il potenziamento di queste esperienze potrebbe contribuire in modo significativo alla costruzione di una comunità coesa che superi le rigide distinzioni tra aree, contribuisca in parte a riequilibrare i pesi delle didattiche dipartimentali e rafforzi le collaborazioni interdisciplinari anche sul versante della ricerca e del trasferimento delle conoscenze.

Si tratta di obiettivi che potranno certamente essere promossi, sviluppati, supportati e gestiti, anche tramite specifiche politiche di investimento, dalle strutture già presenti all'interno dell'Ateneo per la promozione della didattica innovativa, in primis il Teaching and Learning Center nell'ambito del proprio mandato istituzionale, il CIRDA (Centro Interdipartimentale per la Ricerca Didattica e l'Aggiornamento degli Insegnanti), fino alla definizione di task force e di azioni mirate per la sperimentazione nell'ambito della Digital Education.

Formazione multidisciplinare e interdisciplinare sono tra l'altro tratti distintivi di specifiche strutture dell'Ateneo, quali la SUISS (Scuola Universitaria Interdipartimentale in Scienze Strategiche) e la SUI SM (Struttura Universitaria di Igiene e Scienze Motorie), nelle quali l'integrazione tra diversi ambiti disciplinari ottimizza approcci innovativi alla conoscenza, sviluppo di competenze trasversali, promozione della creatività e rafforzamento delle capacità di problem solving. Si tratta di modelli formativi di particolare successo, che garantiscono anche un elevato livello di adattabilità, ma richiedono, proprio per la loro natura multidisciplinare una gestione flessibile e una particolare cura nei rapporti con le Istituzioni esterne coinvolte.

4.1.1 Impegno didattico

Sostenere la didattica di un grande Ateneo con studentesse e studenti in continua crescita richiede azioni importanti tanto sul lato del personale docente, quanto su quello dell'organizzazione amministrativa.

Occorre innanzitutto aprire un tavolo di confronto sulla distribuzione dei carichi didattici: la distribuzione delle studentesse e degli studenti all'interno delle nostre diverse aree dimostra inequivocabilmente che, non potendo agire negli ambiti in cui è la legge ad imporci il numero chiuso, dobbiamo adottare azioni specifiche per aumentare l'attrattività di alcune lauree scientifiche nelle quali il rapporto docenti/studenti è su livelli molto inferiori rispetto a quello delle aree umanistiche e socio-giuridico-economiche, su cui grava oggi pesantemente il peso della mission formativa dell'Ateneo (con circa i due terzi della popolazione studentesca iscritta a UniTo), con evidenti ricadute sulla difficoltà e la fatica di garantire anche le altre funzioni del relativo corpo docente.

Occorre poi contenere l'**attività didattica** di **RTDA**, **RTDB** e degli **RTT** compatibilmente con i vincoli normativi, perché questa possa rappresentare un'utile esperienza ai fini della loro crescita professionale (e garantire a studentesse e studenti un prezioso confronto con prospettive di insegnamento e di trasmissione del sapere giovani e innovative), senza tuttavia che i relativi oneri possano incidere, penalizzandola, sulla progressione di carriera. Come? Il primo passaggio riguarda la verifica del rispetto dei limiti negli affidamenti dei corsi di insegnamento ai ricercatori "precari" presso ogni Dipartimento; il secondo è il monitoraggio del peso della didattica in termini di numero di studentesse e studenti, in modo da adottare azioni correttive che non costringano i ricercatori all'inizio della loro carriera ad un eccessivo numero di esami, di attività di didattica integrativa o di assistenza alle tesi di laurea.

Ancor più attento dovrà essere il monitoraggio rispetto alle attività didattiche eventualmente assegnate alle **dottorande** e ai **dottorandi**, a cui deve essere fornita nell'ambito del percorso dottorale anche un'offerta didattica relativa all'acquisizione di competenze sulla capacità di insegnare (come quelle sulla comunicazione dei risultati della conoscenza), ma che devono essere salvaguardati dal rischio di un utilizzo come "manodopera di docenza". I loro impegni, in quest'ambito dovranno essere limitati, sussidiari e integrativi e non compromettere in alcun modo la loro formazione alla ricerca.

Le trasformazioni dell'Università hanno poi visto aumentare soprattutto sul piano della didattica gli adempimenti burocratici, che stanno riducendo significativamente non solo il tempo a disposizione per la preparazione e lo svolgimento delle lezioni, ma anche la possibilità di dedicare le migliori

energie a quella che è la nostra fondamentale missione formativa. Dai poteri di programmazione e gestione affidati al Direttore Generale dobbiamo aspettarci nel nuovo governo dell'Ateneo un'organizzazione dei servizi che comprenda da un lato la diffusione della figura del manager didattico e dall'altro l'affiancamento ai presidenti dei corsi di studio, di dottorato e di scuole di specializzazione di un numero adeguato di unità di personale per la gestione della quotidiana assistenza al funzionamento dei corsi. Anche l'organizzazione delle politiche di assicurazione della qualità deve passare dall'attuale concentrazione in poche unità di personale in sede centrale alla costituzione a livello dipartimentale di specifici servizi che supportino, dopo un percorso di formazione adeguata, le relative necessità. Solo così, tra l'altro, potremo transitare da una logica di adempimenti formali il cui fine è la valutazione della qualità legata ad obiettivi di competizione a una valutazione della qualità che serve innanzitutto a livello interno, per comprendere i propri punti di debolezza, per investire su un miglioramento e poi di riflesso incidere sulla valutazione ANVUR.

4.1.2 Dottorato di Ricerca

Il Dottorato di Ricerca rappresenta un pilastro fondamentale per l'innovazione e la competitività nazionale e internazionale del nostro Ateneo. Recentemente, il numero di dottorandi è aumentato notevolmente, in parte grazie ai finanziamenti derivanti da fondi PON e PNRR, e questo incremento rappresenta una grande occasione per dare forza e sostegno ai nostri ambiti di ricerca. Andrà mantenuto come priorità l'investimento continuo in borse di dottorato, pensando anche a quando i progetti PNRR saranno conclusi, con l'obiettivo di rendere stabile e duraturo questo sviluppo, sia in termini di quantità che in rapporto al numero di docenti. Sarà importante concentrarci sull'ottenimento di finanziamenti europei in questo ambito e sostenere la presenza di docenti stranieri nei nostri corsi e nelle nostre attività di ricerca, così da rendere la nostra offerta più inserita e valorizzata nel contesto internazionale. Anche in questo senso i periodi di ricerca all'estero delle nostre dottorande e dei nostri dottorandi dovranno costituire una parte irrinunciabile all'interno dei percorsi formativi e occorrerà potenziare specificamente le iniziative di mobilità legate a progetti di condivisione delle infrastrutture di ricerca tra i partner delle nostre alleanze universitarie internazionali. Una risposta adeguata ai Principles for Innovative Doctoral Training promossi a livello europeo, che richiedono un impegno forte verso una formazione dottorale di eccellenza, dovrà vedere UniTo nei prossimi anni operare non solo con una forte dimensione internazionale ma anche in chiave di maggiore interdisciplinarietà, con un potenziamento più compiuto anche del ruolo del settore non accademico, in grado di sviluppare competenze

professionali e trasferibili e fornire un supporto attivo allo sviluppo della carriera anche attraverso implementate funzioni di mentorship. L'importante crescita del numero di dottorandi e la necessità di continuare in questa direzione richiede un parallelo impegno nella formazione e nella valorizzazione del personale amministrativo che si occupa di assisterli e di seguire le pratiche correlate: poiché lo sviluppo del dottorato coinvolge diverse aree strategiche dell'Ateneo (che vanno dalla ricerca, all'internazionalizzazione, ai rapporti con le aziende, al trasferimento tecnologico, alla comunicazione) è necessario porre specifica attenzione al rafforzamento e al coordinamento della struttura amministrativa esistente, con un adeguato supporto ai corsi di dottorato all'interno dei Dipartimenti, al potenziamento dei servizi per i dottorandi (specialmente quelli provenienti dall'estero), e al coordinamento tra Scuola e Coordinatori dei programmi dottorali.

4.2 Ricerca e innovazione

4.2.1 Una corretta sinergia tra ricerca di base e ricerca applicata

Per raggiungere i propri obiettivi di eccellenza, UniTo deve trovare un equilibrio tra la ricerca di base, che alimenta la conoscenza fondamentale, e la ricerca applicata, che genera innovazione e impatto sociale. Solo con questo approccio, già adottato con successo da prestigiose università internazionali, potremo realmente rafforzare la nostra posizione nel panorama della ricerca globale. La ricerca di base ha bisogno di risorse finanziarie stabili per potersi sviluppare nel lungo termine; quindi, una visione strategica matura e responsabile impone la necessità di bilanciare gli obiettivi di breve con quelli di lungo termine.

La difesa dell'autonomia universitaria e il sostegno alla ricerca di base rappresentano in fondo due facce della stessa medaglia: l'Università deve poter definire le proprie priorità di ricerca, senza essere vincolata da indirizzi politici o da interessi economici immediati. I progetti di ricerca di base spesso richiedono tempi lunghi e finanziamenti costanti, ma è grazie alla libertà di esplorare nuove frontiere del sapere che nascono le idee più rivoluzionarie e le scoperte più importanti. Mettere i ricercatori e le ricercatrici nelle condizioni di poter perseguire anche le proprie intuizioni e passioni intellettuali, senza vincoli immediatamente correlati a obiettivi applicativi, è dunque essenziale anche per il rispetto dei valori su cui si fonda un'Università pubblica come UniTo e per farlo gli investimenti interni non potranno subire contrazioni, ma dovranno anzi essere posti in relazione con quelli che specificamente, tanto sul piano pubblico quanto su quello privato, incidono sulla disponibilità di risorse dell'Università.

4.2.2 Grandi infrastrutture e piattaforme scientifiche

Sul versante delle grandi infrastrutture, delle strumentazioni e dei laboratori, i finanziamenti dedicati, in particolare quelli del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, hanno dato in questi anni un forte impulso verso la modernizzazione e il potenziamento delle infrastrutture di ricerca, nell'ottica di promuovere l'innovazione, rafforzare la competitività del sistema universitario italiano e favorire un collegamento più forte tra il settore accademico e quello industriale e uno sviluppo del trasferimento tecnologico e dell'innovazione che vorrebbe gli Atenei motori primari del progresso scientifico e sociale del Paese e maggiormente competitivi a livello internazionale. Alla vigilia della conclusione del più significativo investimento degli ultimi decenni in questo ambito, e in un contesto di incertezza sugli impegni futuri a livello nazionale, il nostro Ateneo deve avviare con urgenza un confronto interno sulle strategie di sostenibilità di quanto finora realizzato, al fine di definire un piano condiviso per la gestione di grandi infrastrutture, laboratori e strumentazioni.

Il passaggio ad una logica di programmazione strategica pluriennale non può che fondarsi su una preliminare analisi dettagliata delle attrezzature esistenti e sull'individuazione di possibili sinergie interne (con un'attenzione per nuove metodologie di condivisione e di gestione congiunta delle strumentazioni tecnologiche), seguita poi dalla definizione di un piano di aggiornamento e di sviluppo con i relativi costi e prospettive di sostenibilità. Si tratta di un tema cruciale per molti dei nostri gruppi o centri di ricerca: è sempre più urgente una definizione chiara e una corretta pianificazione che guardi alla distribuzione dei ricavi che le attività di ricerca generano e il sostegno che l'Ateneo può fornire per il loro mantenimento e miglioramento.

Tra le iniziative maggiormente innovative degli ultimi anni, la nascita delle **Piattaforme Scientifiche@UniTo**, che riuniscono in chiave interdisciplinare ricercatori, conoscenze e competenze all'avanguardia, ha rappresentato un esempio virtuoso sia dal punto di vista dell'incontro strategico per collaborazioni innovative, dell'accesso a vasti patrimoni di conoscenze, infrastrutture di ricerca, progetti, opportunità formative e brevetti, ma ha altresì costituito per aziende ed enti un contesto facilitatore unico per il contatto con centinaia di ricercatori esperti, pronti a collaborare per l'innovazione e lo sviluppo sostenibile. Comunità energetiche rinnovabili, Idrogeno, Plastiche sostenibili, Riutilizzo dell'acqua, Aerospazio, Intelligenza Artificiale rappresentano le prime importanti esperienze di UniTo su tematiche di rilevanza globale, in grado di operare in perfetta sinergia rispetto al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Il loro potenziale si basa sulla capacità di riunire ricercatori di diverse aree e discipline, permettendo di affrontare le sfide complesse in

modo olistico, generando soluzioni innovative su temi di grande rilevanza scientifica e ponendo in definitiva l'Ateneo all'avanguardia nel sistema della ricerca nazionale e internazionale. Il ruolo di facilitatori che queste strutture stanno iniziando ad assumere nella collaborazione a rete anche con enti e aziende, oltre che tra Atenei, promuovendo il trasferimento tecnologico e lo sviluppo economico, oltre all'accesso ad un ampio patrimonio di conoscenze, infrastrutture, progetti, brevetti, rappresentano un valore aggiunto per le collaborazioni interne ed esterne.

Nelle politiche della ricerca dei prossimi anni le Piattaforme meritano dunque attenzione, accompagnamento, sostegno, ulteriore promozione e certamente estensione. Tra le aree di intervento sarà fondamentale investire per potenziare la comunicazione delle loro attività e aumentarne la visibilità, anche per attrarre nuovi partner e finanziamenti. Occorrerà agire sulla semplificazione dei processi, in particolare di quelli di collaborazione e trasferimento tecnologico per facilitare l'interazione tra università e aziende. Fondamentale sarà aumentare il coinvolgimento degli stakeholders esterni, come aziende ed enti locali, anche nella co-progettazione delle priorità di ricerca delle piattaforme, in modo da affrontare organicamente, anche per questa via, la loro sostenibilità finanziaria. Non ultimo, occorrerà lavorare per una compiuta misurazione dell'impatto generato, implementando sistemi di monitoraggio e valutazione rispetto alle attività realizzate dalle piattaforme sul territorio e sulla società.

Abbiamo dunque a disposizione un'esperienza con solide basi e ampie prospettive di sviluppo. Affrontando le aree di miglioramento come sopra descritte, l'Università di Torino potrà probabilmente rafforzare in modo significativo il proprio ruolo di motore di innovazione e di sviluppo sostenibile.

4.2.3 Risorse per la ricerca

La sostenibilità futura degli investimenti in ricerca e innovazione richiede risorse significative che i bilanci pubblici da soli coprono con sempre maggiore difficoltà.

Di fronte all'annunciato e già in parte avviato disegno di **contrazione delle risorse pubbliche nazionali** a sostegno della ricerca, incrementare la capacità di UniTo di acquisire fondi esterni diventa cruciale non solo per garantire la realizzazione di politiche di sviluppo, ma anche per mantenere i livelli attuali di sostegno alla ricerca e all'innovazione. Se i dati di bilancio testimoniano una progressiva crescita dei ricavi ottenuti da **bandi competitivi** e da **ricerca**

applicata e trasferimento tecnologico, bisogna riconoscere che i margini di miglioramento, anche in relazione ai risultati di altri Atenei, sono ancora fortunatamente ampi. Diventano fondamentali allora le strategie dei primi prossimi anni su questi fronti.

Sotto il primo profilo dovranno essere indirizzati in modo ancor più efficace i **rapporti con le grandi reti della ricerca europea** e questo richiede una strategia potenziata, ristrutturata in chiave di approccio sempre più interdisciplinare, in grado di cogliere e di stimolare a cascata nella comunità dei ricercatori e delle ricercatrici le possibili risposte. Sotto il primo profilo il presidio dei contatti e delle relazioni con i national contact point, gli officer della comunità europea e gli enti internazionali, oltre che con gli uffici competenti di Ministeri ed Enti competenti per progetti locali e nazionali, dovranno essere oggetto di significativa implementazione, specie con riferimento alla nostra presenza a Bruxelles. Sotto il secondo profilo, i prossimi sei anni dovranno vedere tra le priorità strategiche della ricerca di UniTo la centralità del supporto alla progettazione, in sinergia con le aree di ricerca di polo e con investimenti dedicati proprio a questi obiettivi con figure di Project Manager e di Project e Grant Writer.

In questo ambito, riconoscere l'eccezionale prestigio e l'alto potenziale di innovazione rappresentato dai vincitori di grant del Consiglio Europeo della Ricerca (**ERC**) significa adottare idonee politiche per attrarre e supportare queste ricercatrici e ricercatori di eccellenza e garantire loro un ambiente di lavoro ottimale, e ciò sia per rafforzare la posizione del nostro Ateneo come istituzione leader nella ricerca a livello internazionale, sia per stimolare la produzione scientifica di frontiera e accrescere la nostra competitività per ulteriori finanziamenti di ricerca di alto livello. Gli investimenti fatti dal programma **Brain@UniTo** rappresentano un esempio virtuoso che ha visto la Direzione Ricerca impegnata attivamente in chiave propositiva e realizzativa e che ha avuto ottime risposte non solo in termini di risultato ma anche, e non meno importante, di capacità di generare coinvolgimento attivo e gratuitamente dedicato dei nostri vincitori di grant di altissimo livello che hanno operato in funzione di mentorship nell'interesse esclusivo del progresso del nostro Ateneo. Si tratta di esperienze cui occorre riconoscere l'altissimo merito, sia per i dati, che ne dimostrano l'efficacia in termini di impatto (tali da portare UniTo tra i top players a livello europeo per i grant più prestigiosi), sia per il valore immateriale altrettanto importante, ossia il clima di collaborazione e di stima reciproca su cui si sono fondate e hanno operato fin dai loro primissimi passi. Parallelamente è ormai improcrastinabile la definizione da parte degli organi di Ateneo di un Regolamento adottato in chiave co-partecipata per riconoscere e valorizzare il

successo dei vincitori di grantees secondo regole chiare e valorizzanti rispetto a inquadramenti di ruolo e classi stipendiali, concrete quanto alle soluzioni organizzative per i supporti amministrativi indispensabili allo svolgimento delle ricerche finanziate (anche eventualmente attraverso la creazione di strutture ad hoc), e che non trascurino le necessità di supporto per l'integrazione delle ricercatrici e ricercatori internazionali e delle loro famiglie.

Sotto il secondo profilo è fondamentale **rafforzare gli uffici dedicati alla ricerca applicata e al trasferimento tecnologico**, dotandoli delle risorse necessarie per promuovere la valorizzazione dei risultati della ricerca e facilitare la collaborazione con le imprese; occorre poi supportare, anche con una rinnovata collaborazione dell'Incubatore di Imprese dell'Università di Torino 2i3T, la nascita di startup innovative, nate da idee sviluppate all'interno dell'università; e infine promuovere la partecipazione a cluster tecnologici regionali e nazionali, per favorire la collaborazione tra università, imprese e istituzioni. A livello interno l'obiettivo deve essere anche esplicitamente quello di generare risorse da reinvestire nella ricerca.

Un'ultima considerazione va riservata al ruolo cruciale che le **Fondazioni** rivestono rispetto agli investimenti per la ricerca universitaria come strumento complementare in relazione a progetti strategici condivisi che promuovano l'innovazione favorendo una diretta connessione con il territorio e il mondo produttivo. È fondamentale comprendere a fondo le missioni, le aree di interesse strategico e le priorità di finanziamento di ciascuna Fondazione per poter presentare proposte in linea con i loro obiettivi: è tuttavia compito irrinunciabile dell'Università definire con chiarezza le proprie priorità di ricerca, di base e applicata, per trovare adeguati terreni di incontro rispetto agli indirizzi strategici delle diverse Fondazioni che scelgono di investire sul ruolo di motore di sviluppo scientifico, economico e culturale dell'Ateneo.

4.2.4 Una scienza aperta

La valorizzazione dell'**Open Science** è un passo fondamentale nella direzione di quell'accesso equo alla conoscenza e alle opportunità di innovazione. Qualunque Ateneo che voglia essere all'avanguardia e contribuire allo sviluppo della conoscenza a livello globale deve fare la propria parte nel cammino verso la **Quinta Libertà**, che si sta affermando a livello internazionale come unico strumento per garantire la fruibilità diffusa dei progressi tecnologici e con essa la riduzione delle disuguaglianze socio-economiche. L'accesso aperto ai risultati della ricerca – che richiede a monte un processo fair di produzione

e gestione dei dati (fair by design) – da un lato accelera infatti il processo di innovazione, permettendo a più persone di costruire sulle conoscenze esistenti, dall'altro attraverso la condivisione dei dati e dei metodi di ricerca, aumenta la trasparenza e la riproducibilità dei risultati. Su questo negli ultimi anni sono state realizzate iniziative importanti che richiedono però azioni di sistema all'interno dell'Università in conformità con le best practices che si stanno progressivamente implementando a livello europeo.

UniTo si era posta nel 2013 all'avanguardia su questi fronti, dotandosi di un Regolamento sull'accesso aperto, e l'attenzione al tema dal lato istituzionale è dimostrata anche dalla più recente creazione del **gruppo OA@UniTo** e dall'avvio della prima iniziativa di formazione italiana per data steward. Parallelamente i più giovani ricercatori e ricercatrici si sono riuniti spontaneamente in una Open Science Community, a conferma della sensibilità e attenzione a un tema che nel prossimo futuro diventerà cruciale e che quindi le nuove generazioni ci stimolano ad affrontare all'interno di UniTo con un piano di intervento strutturato. Serve nel prossimo futuro un'azione capace di essere innanzi tutto condivisa e possa divenire realmente pervasiva nel nostro modo di fare ricerca e di renderne accessibili i risultati. A questo deve accompagnarsi naturalmente un ruolo incisivo, in rete con gli altri Atenei, rispetto alla promozione di nuove pratiche di valutazione, più responsabili, trasparenti e sostenibili, che includano incentivi e riconoscimenti per l'Open Science in tutto il processo di ricerca, così come indicato dal Consiglio d'Europa.

Nei primi cento giorni del mio mandato intendo giungere ad un **Action Plan** da sottoporre al Senato Accademico, elaborato con gli attori già coinvolti ed in particolare il gruppo OA già al lavoro su questi temi, e le più giovani e promettenti competenze su questi ambiti, che contenga un insieme di strategie specifiche per UniTo (una roadmap interna sulla scia di quanto hanno già proposto LERU-League of European Research Universities e COARA-Coalition for Advancing Research Assessment), correlata a termini di implementazione, e rispetto alle quali sia complementare un modello organizzativo sul versante amministrativo che renda possibile questo ormai imprescindibile processo di transizione tramite figure di **data scientist** e **data steward**.

4.2.5 Interventi istituzionali e organizzativi per la VQR

La Valutazione della Qualità della Ricerca è ormai lo strumento fondamentale per misurare l'eccellenza della ricerca scientifica (e recentemente anche della Terza Missione) nel sistema universitario italiano, che restituisce agli Atenei,

oltre che al Ministero, un quadro essenziale per orientare le proprie politiche di sviluppo e di finanziamento. Dall'esperienza di UniTo di questi anni è possibile e doveroso trarre utili riflessioni in prospettiva futura, tanto sul piano istituzionale quanto su quello organizzativo interno.

Indispensabile pare innanzitutto attivare un confronto nei competenti tavoli istituzionali, a partire dalla CRUI, al fine di promuovere un più efficace coordinamento temporale e procedurale tra i tre principali soggetti coinvolti nella gestione della VQR: il Ministero dell'Università e della Ricerca per l'indirizzo normativo, l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca per l'organizzazione e l'attuazione delle procedure valutative, e il Consorzio Interuniversitario CINECA per il supporto procedurale e operativo. In particolare, è fondamentale che le linee guida e il cronoprogramma delle attività siano resi disponibili con congruo anticipo rispetto all'apertura delle procedure di conferimento dei prodotti. Tale previsione consentirebbe infatti agli Atenei di effettuare una selezione più oculata e strategica dei prodotti candidabili, anche in relazione agli algoritmi di valutazione e ai pesi assegnati ai profili. Si tratta di elementi indispensabili per garantire trasparenza e parità di trattamento tra le istituzioni, che dovrebbero essere resi noti sin dall'avvio delle attività e non soltanto comunicati nelle fasi conclusive della procedura.

Sul piano interno, va sottolineata la necessità di intervenire sull'organizzazione e sul funzionamento delle strutture di Ateneo preposte alla gestione della VQR. In particolare, risulta opportuno garantire al 31 ottobre le prese di servizio previste nell'ultimo bimestre dell'anno, in modo da poter includere i nuovi assunti e le nuove assunte nel contingente di riferimento, incrementando così il numero complessivo dei prodotti conferibili. Inoltre, è ormai irrimandabile un potenziamento delle risorse umane dedicate presso la Direzione Ricerca e Innovazione, al fine di affrontare la complessità crescente derivante dalla numerosità e variabilità dei Dipartimenti, nonché dalle criticità operative legate alla frammentazione dei processi. Un rafforzamento del personale consentirebbe inoltre di avviare un miglior monitoraggio sistematico dei prodotti eleggibili, riducendo progressivamente le disomogeneità riscontrabili tra i diversi Dipartimenti in termini di capacità di conferimento. Sul versante della Terza missione, risulta altresì urgente prevedere specifiche forme di incentivazione finalizzate alla valorizzazione dei Casi di Studio e dei progetti di ricerca internazionale, oltre a risolvere – ad esempio con una figura aggiuntiva di Principal Investigator nei progetti – la criticità legata alle ipotesi in cui tale ruolo è indicato nella figura di un/una Dirigente (il quale, in quanto tale, non risulta eleggibile ai fini della VQR).

Gli esercizi di Valutazione della Qualità della Ricerca hanno determinato, come noto, la costituzione di un gruppo di lavoro caratterizzato da elevate competenze specialistiche. L'importanza delle funzioni svolte rende indispensabile sia consolidare tale gruppo, assicurando percorsi di formazione continua, sia preservare e valorizzare il patrimonio di competenze maturato. Si tratta di un obiettivo strategico non solo per i futuri esercizi di valutazione, ma anche per il coordinamento e il rafforzamento di ulteriori iniziative quali il Progetto di Ateneo "ImpatTo" e le attività connesse allo sviluppo dell'Open Science.

4.2.6 Non solo dalla ricerca alla didattica ma anche dallo studio alla ricerca

L'attivazione di alcuni percorsi in stretta sinergia tra didattica e ricerca sono già stati sperimentati con successo all'interno di UniTo (ad es. per Medicina il corso di MD-PhD o per Giurisprudenza i moduli formativi legati ai Progetti di Eccellenza), ma possono diventare un più ampio progetto in vari ambiti nei quali studentesse e studenti interessati possono acquisire crediti formativi attraverso la partecipazione guidata a temi o progetti di ricerca sviluppati da un docente o da un gruppo più ampio di ricerca. Avvicinare sempre più didattica e ricerca, non solo nell'ambito dei percorsi di dottorato, è infatti una sfida cruciale per mantenere un sistema universitario dinamico e reattivo alle esigenze della società e per garantire non solo un ambiente di apprendimento stimolante e innovativo ma anche la formazione di competenze orientate al pensiero critico.

4.3. Impatto sociale ed economico della ricerca

Trasferimento Tecnologico, Trasferimento della Conoscenza, Formazione Continua, Formazione Permanente e Public Engagement si configurano da tempo, e in tutto il mondo, come una delle mission degli Atenei, sotto l'infelice denominazione di "Terza Missione". Nella più recente terminologia, derivata dalla Valutazione della Qualità della Ricerca italiana, la Terza Missione degli Atenei è stata ridefinita come "Impatto sociale ed economico della ricerca". Questa nuova denominazione riflette un'attenzione crescente alla capacità delle università di trasferire conoscenza e innovazione al di fuori del contesto accademico, con effetti misurabili sulla società e sull'economia. La Terza Missione non si limita più alla semplice diffusione della conoscenza, ma include anche l'impatto concreto che le attività accademiche hanno su imprese, istituzioni e cittadini.

4.3.1 Impegni organizzativi e non solo individuali

Assumere compiutamente queste funzioni implica l'adozione di competenze, consapevolezza e un modello organizzativo che supporti quel ruolo così importante che l'Università deve avere verso e con il territorio (a vantaggio anche della crescita personale, professionale e tecnica delle persone) e che si fondi al contempo su processi di valutazione dell'impatto sociale ed economico di quanto l'Ateneo fa e può fare.

Innanzitutto, tale impegno dovrà essere significativamente **sostenuto nella componente docente**, sia ampliando i processi formativi, sia attraverso un'adeguata e non residuale distribuzione delle risorse (nei criteri di ripartizione tra i Dipartimenti) e sia attraverso il riconoscimento di tale impegno nelle progressioni di carriera e nel computo delle attività di docenza/ricerca assolte. L'adozione di sistemi di AI applicati al data entry dovranno poi semplificare sensibilmente l'attuale registro delle attività di TM e di PE la cui compilazione, al momento, è avvertita da più parti come eccessivamente onerosa. Allo stesso modo andrà previsto un ampliamento del sistema di selezione e finanziamento delle azioni di TM tramite bandi di Ateneo. In secondo luogo, in tale processo dovrà essere **coinvolto e protagonista anche il personale Tecnico Amministrativo**, con una particolare attenzione al ruolo dei Tecnici della Ricerca, attraverso processi di ingaggio bottom-up che valorizzino le attitudini e le competenze individuali di ciascuno e ciascuna e che ne riconoscano l'impegno. In terzo luogo, anche il **modello organizzativo** dell'Ateneo dovrà trovare una corrispondenza adeguata al raggiungimento degli obiettivi. Le risorse di personale da assegnare alla coprogettazione e al supporto alle e ai docenti nelle attività di TM, alla valutazione dei risultati e dell'impatto non sono oggi infatti sufficienti e non esprimono un'attenzione paritaria di questa missione rispetto alle altre missioni accademiche. Infine, è fondamentale operare con un **coinvolgimento di studentesse e studenti**, con un'attenzione particolare ai PhD students, sia nelle attività di TM sia nel rapporto con le imprese e con gli enti del territorio: sono la componente più giovane e dinamica dell'Ateneo che non può non essere pienamente valorizzata in questo ambito. Anche in questo caso, certamente, dichiarare l'importanza del coinvolgimento della comunità delle studentesse e degli studenti e renderlo pieno e reale implica qualcosa in più della semplice volontà. Il collegamento tra attività di didattica e ricerca e impatto sociale può costituire un metodo virtuoso per tale scopo, stimolando challenges con le imprese ed il territorio.

4.3.2 Specificità e prospettive di UniTo

L'orientamento strategico di UniTo deve quindi tendere nei prossimi anni verso la promozione di una visione olistica della Terza missione che si sviluppi attraverso una **catena del valore dell'impatto**: dall'identificazione dei bisogni della società, passando per la valorizzazione delle competenze interne, fino alla co-produzione di soluzioni e alla misurazione degli effetti reali generati. Questa visione strategica è cruciale anche per integrare le pratiche e le finalità della Terza Missione nei processi di valorizzazione della Ricerca e della Didattica. Un'interazione strutturata con il territorio favorisce la condivisione del sapere, fondamentale per uno sviluppo culturale della società, e un'analisi delle necessità del mondo del lavoro, fondamentale per la definizione dei percorsi formativi. In quest'ottica la Terza Missione può rappresentare un fattore cruciale per rafforzare il ruolo che ricopre l'Università come promotore di sviluppo e l'approccio orientato a sostenere la catena del valore può consentire di integrare al meglio le tre Missioni dell'Università per farne realmente un'unica Missione.

Credo che nei prossimi anni sia strategico lavorare nella direzione di due obiettivi specifici: **rafforzare la cultura della Terza Missione** all'interno dell'Ateneo e **definire un sistema strutturato di monitoraggio e valutazione dell'impatto generato**.

In relazione al primo obiettivo è indispensabile promuovere specifiche azioni orientate a rafforzare la cultura della Terza Missione all'interno dell'Ateneo. Considerando che ogni area disciplinare contribuisce alla Terza missione secondo modalità differenti, l'Ateneo deve sviluppare un approccio trasversale che consenta di rispettare la specificità dei Dipartimenti e di valorizzarne l'impatto collettivo generato. Sarà pertanto necessario avviare un processo coordinato all'interno dei Dipartimenti finalizzato a rilevare criticità e punti di forza della TM. Questo processo di mappatura del potenziale dipartimentale consentirà di restituire una Scheda di Identità TM e servirà a definire da un lato linee guida operative di sviluppo che i singoli Dipartimenti potranno utilizzare nella pianificazione strategica interna e dell'altro identificare possibili interazioni tra Dipartimenti per lo sviluppo di progettualità di TM di maggior impatto. L'impatto reale nasce dall'incontro tra saperi diversi, ed è quindi necessario stimolare connessioni interdisciplinari. Per sostenere tali azioni, sarà importante avviare attività di mappatura delle competenze e delle esperienze di Terza missione, piani di finanziamento interno per progetti interdisciplinari a impatto sociale e tavoli di lavoro su tematiche rilevanti come sfide scientifiche, tecnologiche e sociali.

In relazione al secondo obiettivo, legato alla strutturazione di un sistema di monitoraggio e valutazione dell'impatto generato, si tratta di operare in sinergia con le più recenti linee di sviluppo delle politiche locali, nazionali ed europee. L'analisi delle competenze interne deve rientrare all'interno di politiche territoriali nel cui ambito UniTo è chiamato ad interagire con le istituzioni del territorio, inclusi gli altri Atenei, per delineare una direzione comune ed integrata di impatto sociale, economico e culturale e rendere così effettivo il cambiamento sul territorio: tale cooperazione deve realizzarsi a partire dall'analisi dei bisogni e dallo sviluppo di una progettazione partecipata. La catena del valore richiede innanzitutto apertura, ossia l'attivazione di meccanismi di ascolto e dialogo strutturato con il territorio (istituzioni, imprese, enti del terzo settore, scuole, cittadini). In questo dialogo UniTo deve inserirsi con autorevolezza, per delineare chiaramente la direzione da raggiungere e per posizionare le proprie competenze in modo proattivo, e al contempo con estrema attenzione, per raccogliere criticamente le necessità del territorio. Questa fase potrà usufruire sia del lavoro già svolto (le attività del Comitato PE-Scuola e Terzo settore e i risultati dell'iniziativa dei Cantieri dell'innovazione) per sviluppare analisi integrate delle informazioni raccolte. La fase di progettazione richiede l'identificazione di obiettivi ed azioni specifiche orientate a generare output, outcome e impatto nel lungo periodo e l'identificazione di indicatori di impatto specifici. Gli strumenti utili a queste azioni possono includere la creazione di Living Labs territoriali, per ideare e testare idee sperimentali e monitorare l'impatto, ed il sostegno a progetti di public engagement basati sulla citizen science.

Il processo di progettazione partecipata deve definire specifiche attività di monitoraggio e di misurazione dell'impatto, come i benefici generati in riferimento alla dimensione sociale, culturale ed economica, il valore aggiunto per i benefici, la rilevanza rispetto al contesto di riferimento e l'analisi del contributo organizzativo, scientifico e gestionale della struttura proponente. La valutazione è anche uno strumento di apprendimento, utile per migliorare le pratiche e per orientare le politiche dell'Ateneo ed in questo senso la misurazione dell'impatto contribuisce a sostenere un processo di apprendimento continuo.

Questo processo di definizione e misurazione dell'impatto deve essere affiancato ed integrato con azioni di valorizzazione dei risultati mediante un piano di comunicazione efficace che include azioni specifiche di condivisione e accessibilità dei risultati raggiunti, necessarie per rafforzare ogni fase della catena del valore.

Un discorso specifico merita la **relazione tra le attività di TM e il Lifelong Learning**. L'apprendimento permanente, il processo continuo di acquisizione di conoscenze, competenze e abilità durante l'intero arco della vita, include apprendimento informale e non formale, rispondendo alle esigenze di aggiornamento professionale, sviluppo personale e inclusione sociale. Il LLL sta diventando sempre più essenziale in un contesto di rapida evoluzione tecnologica ed economica, nel quale le competenze diventano rapidamente obsolete e la capacità di adattarsi ai cambiamenti assume valore cruciale. Affrontare la sfida del LL implica per gli Atenei la necessità di ripensare i propri modelli formativi, affiancando il modello basato sui cicli tradizionali (laurea, master, dottorato) a strumenti più flessibili, che includano micro-credentials, corsi brevi e moduli formativi, personalizzabili anche a distanza (MOOC), e che si caratterizzino per una interdisciplinarietà forte, in grado di rispondere adeguatamente ad un mercato del lavoro in continua trasformazione.

Innovare su questo piano significherà investire sullo sviluppo e potenziare in modo significativo le piattaforme digitali dedicate alla ricerca e gli ambienti digitali per l'apprendimento, integrandoli con strumenti di AI. L'obiettivo è ampliare l'orizzonte delle collaborazioni accademiche e didattiche, consolidare i rapporti con enti pubblici e privati a livello locale, nazionale e, soprattutto, internazionale, e favorire le interazioni all'interno dell'alleanza UNITA e della rete nazionale Edvance. Tali innovazioni mireranno a migliorare l'accessibilità e la personalizzazione dei percorsi formativi, valorizzando e sperimentando approcci innovativi come il blended learning, l'hybrid learning e la simulazione interattiva. Le piattaforme digitali per la ricerca e gli ambienti digitali di apprendimento permetteranno di progettare nuove modalità per offrire opportunità di sviluppo delle competenze trasversali, di superare i tradizionali limiti spazio-temporali e di mettere a disposizione a vantaggio di tutta la comunità risorse educative aperte (Open Educational Resources). Essi rappresentano strumenti chiave e imprescindibili per sostenere e guidare il processo di innovazione. Il collegamento con le esigenze delle professioni deve portare ad una collaborazione più efficace e diffusa con il mondo del lavoro, attraverso partnership con aziende, istituzioni e associazioni professionali per stage, apprendistati e programmi di aggiornamento professionale per i lavoratori già in attività. Un'attenzione forte dovrà essere rivolta in questo ambito ad accessibilità e inclusione, perché le barriere economiche, geografiche e sociali che limitano l'accesso all'istruzione continua possano trovare in una grande università pubblica come la nostra adeguati strumenti di superamento, anche attraverso l'offerta di programmi di formazione specifici per adulti, lavoratori, persone con disabilità e in generale per ogni persona con bisogni educativi speciali. Ci serve, per affrontare queste sfide e svolgere pienamente il ruolo

formativo che abbiamo come -Università, una visione strategica e flessibile, orientata a un apprendimento dinamico, accessibile e adatto a tutte le età della vita. Il Life Long Learning non è solo un'opportunità per il singolo individuo, ma anche un fattore determinante per l'innovazione e la competitività della società nel suo complesso, sul quale siamo chiamati a svolgere un ruolo importante e stimolante, e lo saremo sempre più nel prossimo futuro.

Promuovere infine forme di **imprenditorialità innovativa** all'interno del nostro Ateneo è cruciale per contribuire alla crescita economica del territorio, per favorire il trasferimento tecnologico e per supportare lo sviluppo di una più forte mentalità imprenditoriale tra studentesse, studenti e docenti. Investire nell'innovazione significa infatti anche porre specifica attenzione al supporto ad una cultura di imprenditorialità che sia in grado di introdurre tecnologie rivoluzionarie sul mercato. Si tratta di una sfida che non può non coinvolgere le università quali centri di produzione di conoscenza d'eccellenza. Un'azione fondamentale da implementare in questa direzione è l'integrazione dell'imprenditorialità nella formazione, con moduli dedicati all'innovazione e alla creazione d'impresa nei curricula di diversi corsi di laurea e con progetti di scambio mirati verso Atenei con ecosistemi imprenditoriali avanzati. L'ecosistema dell'innovazione in Italia è infatti ancora frammentato, con difficoltà nell'organizzazione di filiere efficienti, e la mancanza di una diffusa cultura imprenditoriale rappresenta un ostacolo allo sviluppo di modelli di business innovativi e alla crescita delle imprese. L'impegno dell'Ateneo verso la creazione di startup e spin-off accademici, nonostante abbia visto una certa crescita, ci caratterizza ancora con risultati inferiori rispetto a quello altri Paesi europei: l'importanza attribuita a queste dimensioni di sviluppo nella valutazione degli Atenei e i finanziamenti pubblici dedicati rendono quindi necessario nei prossimi anni un potenziamento in chiave di rete delle iniziative di UniTo su incubazione, mentoring e supporto strategico per l'attrazione di capitali.

4.3.4 Patrimonio storico e culturale di Ateneo

Preservare e valorizzare il patrimonio culturale dell'Università di Torino è fondamentale sia perché consente di consolidare e promuovere la conoscenza della storia e dell'identità della nostra istituzione e dei contesti in cui operiamo, sia perché rappresenta in molti ambiti uno strumento fondamentale per le nostre missioni di formazione, ricerca, trasferimento della conoscenza e impatto sociale. Biblioteche, Archivio storico, Sistema museale, Orto Botanico, Scavi archeologici e Palazzi storici sono i principali tasselli di un patrimonio

che può e deve essere supportato come parte fondamentale di una strategia dei prossimi anni.

Sono certamente le **Biblioteche** a rappresentare un elemento preziosissimo per il nostro Ateneo, innanzitutto per il patrimonio che racchiudono in oltre trenta sedi disseminate sul territorio: oltre 3.3 milioni di documenti cartacei, circa 185.000 e-book, 97.000 e-journal, 167 banche dati, cui si aggiungono prestigiosi manoscritti, incunaboli, cinquecentine ed edizioni rare e di pregio. Insostituibile è la loro funzione nelle attività di ricerca di docenti, studentesse e studenti, personale e cittadinanza, ma anche in relazione al ruolo sempre più valorizzabile di strumento di didattica innovativa e per un'apertura all'esterno che rende molti dei loro spazi un contesto reale nei quali attuare politiche di Democratizzazione dell'informazione, Alfabetizzazione informativa e Supporto all'apprendimento permanente. Promuovere la valorizzazione delle nostre Biblioteche universitarie richiede un approccio strategico che integri al meglio innovazione tecnologica ed esigenze degli utenti, attraverso investimenti di risorse più significative di quelle attuali e consenta la valorizzazione del personale e una comunicazione efficace del proprio ruolo all'interno dell'Ateneo e della società. Non vanno certo in questa direzione strategica le recenti contrazioni ai finanziamenti annuali (già peraltro estremamente limitate nei periodi di non emergenza), né le carenze di assegnazione di personale bibliotecario alle nostre strutture e una gestione – su funzioni tanto importanti – da tempo supportata in modo co-essenziale da personale externalizzato su cui ritengo fondamentale agire finalmente in chiave strategica con un piano di investimento specifico, oggi reso possibile anche dalle aumentate facoltà assunzionali del nostro Ateneo. Su questo è prioritario e doveroso da parte della Rettore l'avvio di una politica nuova, che renda giustizia ai principi che professiamo e agli obiettivi che dichiariamo con riferimento alla tutela dei diritti dei lavoratori e delle lavoratrici.

Le collezioni presenti nei **Musei universitari torinesi** rappresentano poi uno straordinario patrimonio di beni culturali che ha un rilievo importante in ambito nazionale e internazionale. Negli ultimi anni restauri e riallestimenti in chiave moderna e innovativa di una buona parte dei relativi patrimoni, anche grazie al ruolo di coordinamento attivo del Sistema museale di Ateneo e alle sinergie che sono state promosse e implementate tra Università, Regione e Città di Torino in collaborazione con le Soprintendenze competenti hanno portato a un significativo cambiamento che può essere supportato ulteriormente in molteplici direzioni. Abbiamo a disposizione un patrimonio fondamentale come materiale didattico e strumento di apprendimento esperienziale, per progetti interdisciplinari di ricerca che offrano anche opportunità di creazione di

contenuti espositivi originali e innovativi o per stage e tirocini per i nostri studenti e studentesse da coinvolgere in attività di valorizzazione e comunicazione, anche con un più ampio ricorso alle potenzialità offerte dai nuovi media.

Il nostro **Orto Botanico**, frutto di quasi 200 anni di storia e attività di persone, Direttrici e Direttori, ricercatrici e ricercatori, giardinieri, della loro attività di ricerca sulle piante e di divulgazione della cultura botanica, rappresenta oggi – a quasi trent’anni dalla sua apertura al pubblico – un punto di riferimento di eccellenza per la ricerca sulle piante e per la divulgazione della loro conoscenza, valorizzato e promosso dal ruolo del Dipartimento di Scienze della Vita e Biologia dei Sistemi che ne rappresenta anima e motore sviluppo. Riconoscere storia e importanza significa supportare da parte del nostro Ateneo una promozione efficace che ne valorizzi sia la dimensione scientifica sia l’enorme potenziale socio-culturale, attraverso un uso strategico del digitale, un forte coinvolgimento della comunità locale e un impegno attivo da parte della governance per la sostenibilità e l’accessibilità.

5.1 Internazionalizzazione

L'obiettivo di posizionare UniTo come Ateneo di eccellenza riconosciuto a livello internazionale deve fondarsi su una visione integrata e sistemica delle diverse sfere dell'attività universitaria — ricerca, didattica, servizi e comunicazione — animata da una forte volontà di miglioramento continuo rispetto ai positivi risultati già raggiunti.

Possiamo definire questa strategia con lo slogan **“Più UniTo nel mondo e più mondo in UniTo”**, perché l'internazionalizzazione universitaria è un processo profondo di integrazione di elementi internazionali, interculturali e globali all'interno dell'Ateneo: sia in termini di studentesse, studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, sia in termini di curriculum, ricerca e governance. Questo processo deve essere promosso sia attraverso iniziative interne (internazionalizzazione “in casa”), sia mediante attività di scambio, progetti di cooperazione e partenariati con Università straniere (internazionalizzazione “fuori”).

Ricerca e Attrazione di Talenti. Un pilastro fondamentale sarà la valorizzazione della qualità della produzione scientifica dei nostri ricercatori e delle nostre ricercatrici e il rafforzamento della capacità di attrarre finanziamenti competitivi, strumenti essenziali per consolidare la reputazione internazionale di UniTo. Sarà inoltre cruciale promuovere consorzi di ricerca internazionali su progetti congiunti, incentivare l'attrazione di ricercatori e ricercatrici di talento da tutto il mondo, offrendo loro un ambiente di lavoro stimolante, collaborativo e favorevole alla crescita professionale, migliorare la promozione e la diffusione internazionale dei risultati della nostra ricerca, supportando la partecipazione a eventi e congressi di rilievo globale, incentivare e sostenere con forza la partecipazione ai bandi europei e internazionali di cooperazione strategica.

Didattica e formazione internazionale. L'internazionalizzazione dell'offerta formativa è un elemento chiave della nostra strategia. Per attrarre studentesse e studenti internazionali e prepararli a un contesto lavorativo globalizzato sarà necessario sia potenziare tutte le forme di mobilità studentesca (lunga, breve e virtuale), sia incrementare la mobilità del personale docente e amministrativo e investire sul miglioramento della preparazione linguistica e sullo sviluppo di competenze per realizzare didattica innovativa internazionale. Altrettanto importante sarà sostenere e ampliare i programmi Visiting Professor e Visiting Scientist, assicurandone la presenza qualificante nei corsi di studio erogati in lingua inglese e nei corsi di dottorato, oltre che definire un piano dell'accoglienza

e dei servizi per le studentesse e gli studenti stranieri e della promozione di attività sociali e culturali che favoriscano l'interazione tra studentesse e studenti italiani e internazionali e creino un ambiente universitario inclusivo e multiculturale. Occorre poi potenziare gli ambienti digitali di apprendimento anche nella misura in cui facilitano la didattica internazionale con forme blended e ibride e rafforzare le opportunità di traineeship all'estero, sia in università che in aziende. Certamente sul piano della collaborazione con gli altri Paesi può essere assai proficuo nei prossimi anni anche l'ulteriore sviluppo del Foundation Programme (per facilitare l'accesso ai corsi di UniTo, anche attraverso accordi con Paesi che prevedono un ciclo scolastico di 11 anni), così come la raccolta e l'analisi dei bisogni formativi che provengono da Paesi in rapido sviluppo e che possono aprire nuovi scenari e opportunità internazionali accanto alle reti europee esistenti. Il progressivo sviluppo di accordi con università straniere per la realizzazione di attività didattiche congiunte come BIP (Blended Intensive Programmes) e COIL (Collaborative Online International Learning) per studentesse e studenti di primo, secondo e terzo livello definisce ulteriori e più snelle forme di internazionalizzazione che possono portare esperienze di internazionalità di breve durata particolarmente formative sia sul piano dei contenuti sia su quello dello scambio culturale.

Attrattività, comunicazione e marketing internazionale. Per supportare queste azioni sarà indispensabile definire e attuare una strategia di marketing e comunicazione internazionale incisiva e moderna che consolidi il brand UniTo a livello internazionale come forte e riconoscibile. Andranno in particolare resi pienamente multilingue i siti web di Ateneo e dei Dipartimenti, ampliandone i contenuti relativi ai corsi di studio, alle opportunità di ricerca, ai servizi e alla vita nel territorio, così come cruciale sarà il potenziamento della nostra presenza sui social media con profili attivi sulle piattaforme più seguite dal pubblico internazionale nelle quali si condividano storie di successo e si promuovano eventi e risultati scientifici. Non meno importante è l'investimento, possibile, sulla partecipazione di UniTo alle principali fiere internazionali dell'istruzione, che sono ormai momenti fondamentali per presentare la propria offerta formativa e incontrare direttamente studentesse e studenti da tutto il mondo; così come valorizzare il ruolo degli alumni internazionali, attraverso la creazione di una rete globale che li coinvolga come "Ambasciatori di UniTo".

Questa visione seppur ambiziosa, ma realistica, richiede un impegno collettivo e una governance capace di guidare in modo sinergico tutte le componenti della nostra comunità accademica. **"Più UniTo nel mondo e più mondo in UniTo"** non sarà solo uno slogan, ma l'orizzonte concreto di crescita e apertura globale a cui vogliamo tendere.

In questo panorama, l'**Alleanza UNITA - Universitas Montium**, nell'ambito dell'iniziativa "European Universities", su cui l'Università di Torino ha investito in termini di coordinamento anche in vista del futuro rafforzamento di questi modelli di cooperazione a livello europeo e globale, ha negli ultimi anni profondamente rinnovato l'internazionalizzazione di UniTo e degli Atenei partner attraverso iniziative strutturali e formative di rilievo. Tra queste va certamente menzionato il modello "UNITA à la carte", che permette alle studentesse e agli studenti di personalizzare i propri percorsi di studio con attività internazionali e multilingue riconosciute con crediti, ampliando significativamente le proprie competenze interculturali. L'Alleanza propone le nuove forme di mobilità breve internazionale come i Blended Intensive Programmes, la UNITA Rural Mobility (tirocini brevi in aree rurali e montane) e la UNITA Virtual Mobility (corsi online tra università partner) che hanno rappresentato forme di sperimentazione innovativa nell'ambito delle relazioni internazionali tra Atenei. La promozione dell'intercomprensione linguistica tra le lingue romanze, con otto doppi titoli attivati, ha ampliato poi in modo significativo la possibilità per studentesse e studenti di ottenere lauree riconosciute in diversi paesi europei.

I risultati dell'Alleanza sono tangibili, non solo per l'ampio coinvolgimento di studentesse, studenti e staff, i numerosi dottorati in co-tutela, i BIP e i moduli formativi condivisi, ma anche per il significato di progetti pilota di "Mobility Window" e per la mappatura della ricerca con infrastrutture condivise. Nell'ambito della ricerca e dell'innovazione gli starting grant multidisciplinari, gli hub tematici e i matching event hanno ulteriormente ampliato le collaborazioni e le mobilità, consolidando UniTo come nodo strategico in una rete europea di formazione, ricerca e innovazione molto promettente per il futuro. Le riflessioni in corso a livello europeo per garantire la sostenibilità nel tempo della collaborazione strategica generata tramite il modello delle Alleanze, attraverso finanziamenti dedicati proprio alla loro implementazione, pone la nostra Università su un piano privilegiato come unico Ateneo italiano a svolgere il ruolo di coordinatore.

5.2 Innovazione digitale e AI

Il percorso tracciato dalla Commissione Europea per il Decennio Digitale 2030 ci impone una profonda riflessione sulle strategie in materia di transizione e trasformazione digitale, competenze digitali e digitalizzazione dei servizi, attraverso un approccio integrato che coinvolga tutti gli aspetti dell'organizzazione. Per i prossimi anni, in Linea con il Piano per la

Trasformazione Digitale adottato da UniTo, l'obiettivo primario dovrà essere quello di **trasformare il nostro Ateneo in un'organizzazione moderna e all'avanguardia nel campo della digitalizzazione**, da un lato attraverso servizi digitali di qualità, accessibili, inclusivi e interoperabili, dall'altro favorendo e semplificando l'accesso ai servizi digitali attraverso piattaforme integrate e intuitive con investimenti su infrastrutture digitali sicure, scalabili e orientate al cloud.

È doveroso, visto anche il ruolo che il contesto torinese va assumendo a livello nazionale, tracciare un percorso ambizioso ma concreto per posizionare il nostro Ateneo come leader nell'innovazione digitale e nell'AI, a beneficio di studentesse e studenti, docenti, personale amministrativo e dell'intero ecosistema territoriale. Il nostro Ateneo ha tutte le caratteristiche per riuscire a diventare una struttura di riferimento nel campo dell'Intelligenza Artificiale e delle nuove tecnologie, facendo leva sulle competenze esistenti al nostro interno, sia a livello di servizi, sia di expertise accademica.

L'obiettivo verso cui tendere non è solo quello di **semplificare i processi e migliorare l'efficienza dei servizi**, ma anche quello di **aumentare la qualità della nostra vita lavorativa**, oggi spesso soverchiata da compiti – tanto dal lato del personale docente, quanto da quello del personale amministrativo – dei quali abbiamo sempre più spesso la percezione di una eccessiva onerosità rispetto ai risultati e quindi, in definitiva, di una sostanziale inutilità. Occorre un cambio di passo nei prossimi anni. Non solo per lo sviluppo di applicazioni e servizi digitali per docenti, studentesse, studenti e personale amministrativo e per la digitalizzazione di un crescente numero di processi amministrativi, ma anche nel senso di un miglioramento della interoperabilità dei sistemi che permetta di ridurre drasticamente il reporting e una selezione di “quali” processi individuare come priorità e con quali obiettivi di semplificazione. Il tutto in un'ottica e con gli strumenti della co-progettazione che diano a ciascuno e ciascuna la consapevolezza di cooperare ad una visione e ad un approccio strategico. Parallelamente sarà fondamentale accompagnare la nostra transizione verso questi obiettivi con apposite azioni di sistema che promuovano una cultura digitale e lo sviluppo delle relative competenze. Il recente Progetto PNRR Edvance rappresenta in questo senso un'importante opportunità di formazione per l'intera comunità universitaria – studentesse, studenti, personale tecnico-amministrativo e docenti – sui temi del digitale e dell'Intelligenza Artificiale.

Poiché il rapporto tra transizione digitale e Intelligenza Artificiale è ormai sempre più stretto e sinergico, con un potenziale trasformativo significativo per entrambi i settori, lo **sviluppo di strategie IA-oriented** deve diventare

cruciale per la crescita di UniTo nei prossimi anni in plurimi ambiti. L'IA potrà infatti accelerare e migliorare i nostri processi di digitalizzazione attraverso una automazione dei processi (soprattutto in presenza di attività ripetitive e standardizzate, come l'elaborazione di verbali, documenti, delibere, ...) e una personalizzazione dei servizi (ad esempio per la gestione di richieste o di dati in possesso dell'amministrazione, anticipando le esigenze e fornendo risposte più rapide ed efficienti, liberando risorse umane per attività più complesse e strategiche). Parimenti l'IA potrà fare ingresso nella nostra vita lavorativa anche come supporto alle decisioni, analizzando grandi quantità di dati e identificando modelli e tendenze utili per la definizione di strategie efficaci, contribuendo così complessivamente a ridurre i costi e i tempi di lavoro, migliorando al contempo i nostri risultati.

In sostanza, progettare, sviluppare e sperimentare soluzioni di IA e applicarle ai nostri procedimenti amministrativi, oltre a contribuire a visione strategica, capacità realizzativa e efficacia della governance, significa perseguire un'efficienza ed efficacia della nostra attività che anziché appesantire la quotidianità lavorativa realizza, al contrario, enormi ricadute positive in termini di alleggerimento delle attività di docenti e di personale amministrativo all'interno dell'Ateneo.

Per queste ragioni il **personale tecnico amministrativo** rappresenta una risorsa strategica fondamentale nella transizione digitale dell'Università di Torino. Lungi dall'essere semplici destinatari passivi del cambiamento, il personale tecnico amministrativo sarà protagonista attivo della transizione digitale e della conseguente innovazione, grazie alla conoscenza approfondita dei processi universitari e all'esperienza diretta con le esigenze di studentesse e studenti, docenti e ricercatori. Il personale amministrativo possiede una visione d'insieme unica dell'ecosistema universitario che anche in quest'ambito sarà fondamentale.

Anche grazie ad alcune esperienze innovative recenti, alla loro valorizzazione ed al loro sviluppo, il nostro Ateneo potrà indubabilmente porsi nei prossimi anni come contesto di innovazione all'avanguardia nell'integrazione dell'IA non solo sotto il versante dei servizi, ma anche delle nostre attività formative e di ricerca.

Innanzitutto, un approccio di questo tipo ci permetterà di migliorare e perfezionare la nostra offerta formativa e la nostra didattica, supportando studentesse, studenti e docenti nel formarsi, comprendere, utilizzare e gestire l'IA. Se nel 2024 soltanto negli USA sono state costituite oltre 5.000 aziende di IA questo significa che la domanda di lavoro nel settore tech diventerà ancor più pervasiva a livello globale e che noi, come Università, possiamo e dobbiamo

rispondere a un'esigenza di formazione sia con percorsi curriculari, sia con la formazione continua, che su questo tema diventa strategica per consentire, grazie a forme di didattica on demand, un'immediata informazione e formazione sui temi di interesse. L'utilizzo di IA generativa può poi essere considerato – come ormai riconosciuto dagli Atenei a livello globale – non solo in quella chiave di giusta preoccupazione con riferimento ai risultati dell'apprendimento (e quindi legata ai concetti di plagio e di tutela della integrità accademica), ma anche come strumento in grado di potenziare trasversalmente il processo di apprendimento e di rendere più efficace ed inclusiva la didattica. Le sperimentazioni già avviate di compagni virtuali e tutoring lungo tutto il corso degli studi (fin dalle fasi di orientamento) dovranno essere sviluppate con la contemporanea condivisione di policy che ne assicurino un utilizzo etico, responsabile e rispettoso dei valori accademici: solo in questo modo, realtà che possono diventare cruciali nell'apprendimento attivo potranno coniugarsi ed integrare la costruzione del pensiero critico e il potenziamento della creatività delle nostre studentesse e studenti.

Anche **sul versante della ricerca**, se l'IA ha già profondamente modificato l'intero ciclo di vita della ricerca, dalla formulazione delle ipotesi, alla pubblicazione dei risultati e alla loro diffusione, oggi le prospettive aperte dalla genIA forniscono alle ricercatrici e ricercatori strumenti potenzialmente dirompenti per potenziare le proprie capacità, aprire nuove frontiere innovative, migliorare la propria comunicazione scientifica, incrementando – in ultima analisi – il proprio valore potenziale. Sarà fondamentale, dunque, investire in infrastrutture e politiche che supportino l'adozione responsabile ed efficace della GenAI nella ricerca, affrontando al contempo in chiave costruttiva le questioni etiche che già stanno emergendo.

È evidente che questi temi sono strategici sia dal punto di vista amministrativo che di indirizzo politico per l'Ateneo e che, come tali, necessitano di un modello organizzativo nuovo, dedicato, che possa agire trasversalmente rispetto ai diversi ambiti delineati.

5.3 Progettare e vivere gli spazi

La nostra Università si trova oggi in una fase cruciale di ridefinizione dei propri assetti strutturali e territoriali. L'imminente trasferimento dei Dipartimenti di Chimica e Scienze della vita e biologia dei sistemi presso il Polo scientifico di Grugliasco darà avvio a un processo di riorganizzazione che, seppur già definito

in alcune linee generali, richiede ora una visione sistemica e condivisa, in cui le strategie infrastrutturali diventino parte integrante di una progettualità complessiva sul futuro dell'Ateneo.

La questione degli spazi è **una delle criticità più avvertite da tutta la comunità universitaria**. La cronica insufficienza di ambienti adeguati alla didattica, alla ricerca e alla vita universitaria impone nei prossimi sei anni un ripensamento profondo. Non basta più aggiungere volumi edilizi: serve ripensare l'uso dello spazio universitario come spazio di relazione, di appartenenza, di vivibilità quotidiana. Il nostro obiettivo deve essere quello di creare campus universitari accoglienti e funzionali, in grado di promuovere l'inclusione, la partecipazione, l'interdisciplinarietà e l'innovazione.

La sfida è duplice: da un lato realizzare e valorizzare nuovi insediamenti, dall'altro rigenerare e ottimizzare il patrimonio edilizio esistente. Entrambe queste azioni devono essere guidate da principi di sostenibilità, accessibilità e coerenza strategica. La pianificazione degli spazi non può più essere vissuta come risposta emergenziale, ma come leva fondamentale di sviluppo.

In questo quadro, la nuova governance dovrà assumersi la responsabilità di **superare la logica del policentrismo più subito che progettato**, per costruire una geografia identitaria dell'Ateneo, capace di valorizzare ogni sede – metropolitana ed extra-metropolitana – come luogo di riconoscibilità, innovazione e connessione con il territorio. Non può infatti essere ignorata la diversa natura delle relazioni che intercorrono tra le nostre sedi e i rispettivi contesti urbani, periurbani o rurali: da un lato i poli cittadini si trovano immersi in reti dense di servizi, offerta culturale e mobilità, dall'altro le sedi “decentrate” svolgono spesso un ruolo di presidio sociale e culturale nei territori, contribuendo alla coesione e allo sviluppo locale. Costruire un Ateneo realmente policentrico significa agire sulle specificità, non sulla standardizzazione, offrendo a ciascun sito le condizioni per generare valore nel proprio contesto, restando al contempo nodo ineliminabile di un sistema complesso quale è il nostro Ateneo.

La **realizzazione di “centri identitari”**, capaci di raccontare la storia, le vocazioni e le potenzialità dei Dipartimenti e delle comunità che li abitano, sarà uno dei miei impegni prioritari. In questo percorso, sarà centrale il coinvolgimento diretto dei Dipartimenti, non solo come destinatari di interventi ma come co-protagonisti della loro ideazione. Il piano dei trasferimenti, a partire dai futuri sviluppi del progetto di Grugliasco, dovrà essere costruito attraverso processi strutturati di progettazione partecipata, che vedano i Dipartimenti interessati impegnati fin dalle fasi preliminari nella definizione delle esigenze funzionali, dei tempi e delle condizioni logistiche. La creazione di un Tavolo di confronto

permanente, e la convocazione di una Conferenza di Ateneo sullo stato dell'arte e sulle prospettive degli assetti edilizi, sarà uno degli strumenti essenziali che mi impegno fin da ora a realizzare già nei primi cento giorni di mandato, per garantire trasparenza, confronto pubblico e visione strategica condivisa.

Ogni spazio universitario dovrà poi essere pensato come **spazio abitato, non solo utilizzato**. Questo vuol dire progettare ambienti che favoriscano non solo la didattica e la ricerca, ma anche il benessere delle persone, la socialità, la collaborazione interdisciplinare e la costruzione di comunità. Gli spazi come fattori di benessere lavorativo possono essere uno degli assi portanti della nostra idea di Università: ambienti pensati per accogliere la complessità della vita accademica, supportati da sistemi intelligenti (IoT) in grado di monitorare e migliorare la qualità dell'aria, l'illuminazione, l'acustica, la temperatura, la sicurezza. In un Ateneo che riconosce la centralità del lavoro intellettuale, la progettazione degli spazi deve contribuire a ridurre il carico cognitivo e migliorare la qualità della presenza. Gli ambienti digitalmente connessi non saranno concepiti come strumenti di controllo, ma occasioni per la personalizzazione, l'efficienza, la cura.

Nel percorso verso una piena vivibilità e funzionalità degli spazi, sarà importante potenziare la programmazione edilizia pluriennale, rendendola trasparente e partecipata. Questo significa istituire strumenti stabili di consultazione con le componenti universitarie, promuovendo un confronto costante sugli interventi prioritari, sugli standard minimi di fruibilità, sulle esigenze specifiche delle diverse aree disciplinari. La co-progettazione degli spazi diventerà il principio guida dei prossimi sei anni: perché **non si tratta solo di costruire, ma di immaginare insieme come abitare l'Università**. La prospettiva è quella degli **smart campus**, ambienti in cui edifici, impianti, persone e dati dialogano tra loro in tempo reale, migliorando il comfort, la sicurezza, l'accessibilità e l'efficienza nella gestione. In questo senso, UniTo avvierà progressivamente l'introduzione di modelli digitali degli edifici (digital twin), strumenti capaci di simulare, prevedere e ottimizzare il comportamento energetico e funzionale degli spazi, con un impatto positivo sia in termini ambientali che economici. A supporto di questa trasformazione, saranno adottati sistemi intelligenti di asset management, in grado di integrare le informazioni provenienti da sensori ambientali, dispositivi IoT per una gestione automatizzata e trasparente del patrimonio edilizio. Questo approccio permetterà non solo di migliorare la qualità della vita nei Campus, ma anche di promuovere comportamenti sostenibili tra le persone che li abitano.

Un altro nodo essenziale sarà la **manutenzione ordinaria e straordinaria**, che dovrà poggiare su una mappatura aggiornata e basata sui dati: dati di contesto,

indicatori di utilizzo, rilevazioni dei bisogni reali delle strutture e dei servizi. Una cultura della gestione fondata sull'evidenza, che consenta di allocare le risorse dove servono, senza improvvisazioni, e con un'adeguata programmazione e un più strutturato sistema di comunicazione interno. A questo scopo, sarà avviata una fase due del progetto ReInventing UniTo, che, insieme alla prosecuzione degli interventi su Grugliasco e al completamento del Parco della Salute, della Ricerca e dell'Innovazione, contribuirà a definire una mappa strategica degli investimenti edilizi con priorità chiare, indicatori di impatto, tempistiche certe.

La dimensione extra-metropolitana, in particolare, dovrà essere pienamente inclusa in questa visione perché i nostri poli hanno bisogno di risposte rapide e su misura, a partire da investimenti mirati in infrastrutture e servizi. Per troppo tempo queste sedi hanno vissuto in parte una condizione di isolamento logistico e simbolico. Rappresentano invece un'opportunità straordinaria di sviluppo territoriale e di riconoscimento dell'Ateneo come motore culturale diffuso. Costruire un modello urbano e territoriale a partire dalle nostre differenze significa anche ripensare la relazione con le città: le aule studio, i cortili, gli spazi comuni devono diventare luoghi di socializzazione e condivisione con la cittadinanza, veri presidi civici in cui il sapere si rende accessibile, visibile, permeabile.

Tutto questo dovrà avvenire in coerenza con il **Piano Strategico per la Sostenibilità**, che dovrà divenire il quadro di riferimento trasversale a ogni intervento infrastrutturale. Ogni edificio, ogni riqualificazione, ogni trasformazione dovrà essere progettata e valutata anche in relazione al suo impatto ambientale, energetico, ecologico. Ma sostenibilità, per UniTo, non può essere solo sostenibilità ambientale: deve essere anche sostenibilità sociale, equità nell'accesso agli spazi, giustizia territoriale, attenzione alle condizioni di vita e di studio di chi abita l'Ateneo.

In questa cornice sarà centrale anche il rapporto con gli enti pubblici territoriali e nazionali, a partire dall'Agenzia del Demanio, con cui occorre costruire o rafforzare canali stabili di interlocuzione per l'utilizzo, il recupero e, laddove strategico, l'acquisizione di edifici pubblici in disuso o sottoutilizzati. Rientrare nel circuito virtuoso del riuso pubblico e della rigenerazione urbana è una scelta che ha effetti positivi non solo in termini di contenimento della spesa, ma anche di identità, visibilità, presidio urbano e integrazione con la città.

Accanto a tutto questo, va richiamata anche qui, con forza, la questione degli spazi per il diritto allo studio, a partire dalla necessità di un piano strutturale per le residenze universitarie, oggi largamente insufficienti. La collaborazione con gli enti regionali per il diritto allo studio e con operatori pubblici e privati sarà decisiva per ampliare l'offerta abitativa per studentesse, studenti,

dottorandi/e, anche in chiave transitoria e modulare. Garantire condizioni abitative dignitose, accessibili e vicine ai luoghi della vita universitaria non è un elemento accessorio, ma parte strutturale della nostra idea di Università pubblica e inclusiva.

5.4 Politiche di bilancio

In un programma elettorale il quadro di bilancio è un tema fondamentale, ancor più in un momento in cui si preannuncia una complessiva riduzione delle risorse trasferite dal Ministero. Le linee di indirizzo politico in relazione al bilancio di UniTo dei prossimi sei anni hanno il dovere di essere molto chiare. Anche per questo, sulla base dell'esperienza sviluppata negli anni da altri Atenei pubblici, nominerò una **Vicerettrice al Bilancio e agli strumenti di pianificazione e organizzazione delle risorse** perché possa essere il riferimento politico competente, insieme alla Rettrice, nell'analisi e nella preparazione delle delibere relative.

Il bilancio è un bene pubblico, tra i più importanti a disposizione di un Ateneo, motivo per cui la sua elaborazione deve sintetizzare nel modo più chiaro possibile le scelte di allocazione delle risorse, soprattutto per gli effetti di innovazione che gli investimenti possono generare sulla vita dell'istituzione e delle persone che al suo interno operano. Ecco perché la trasparenza e la condivisione dei dati è massimamente importante. Mi impegnerò dunque in primo luogo perché, nel rispetto delle competenze funzionali del Direttore Generale e della Direzione Bilancio, gli organi di governo possano analizzare con tempistiche adeguate tanto il bilancio di previsione quanto quello di esercizio e siano così poste in grado di riflettere e decidere con consapevolezza.

Sempre in chiave generale penso sia indispensabile riflettere su come la contrazione dei finanziamenti ministeriali renda ancor più importante, in sede di previsione, dare evidenza delle stime sui ricavi, non solo con riferimento al Fondo di Finanziamento Ordinario e alle entrate da contribuzione studentesca, ma anche a quelle su ricerca da bandi competitivi che rappresentano una quota importante di cui va considerato il peso che, sia pure in chiave prudenziale e nonostante i vincoli di spesa ad essi collegati, può fornire all'assetto complessivo del bilancio. Il nuovo sistema di gestione finanziaria delle Università, in vigore da circa dieci anni, impone infatti – come ci ha ricordato più volte il nostro Nucleo di Valutazione – di procedere in questa direzione, riducendo la produzione di utili di esercizio che non possono essere lo strumento per finanziare spesa corrente

ma solo specifici investimenti. Analogamente, in sede di bilancio di esercizio è fondamentale la chiara evidenza del rapporto tra previsione e dati di chiusura, con riferimento ad ogni Centro di responsabilità, sia esso una Direzione, un Dipartimento, un Centro dotato comunque di autonomia finanziaria. Si tratta infatti di uno strumento indispensabile per garantire non solo una visione “dinamica” del bilancio, ma anche per comprendere la presenza di scarti rilevanti tra assegnazioni e spese.

Sul versante dei **ricavi**, la piena volontà di mantenere gli sforzi fatti per il contenimento delle tasse universitarie e per ragionare anzi su estensioni della no tax area, ci deve indurre ad agire su due diversi fronti: da un lato ad un’azione politica contro la riduzione dei finanziamenti ministeriali alle università pubbliche, dall’altro ad un incremento dei ricavi provenienti da ricerca competitiva e da ricerca applicata e trasferimento tecnologico che possono costituire un’importante fonte di finanziamento per UniTo se sapremo investire su un potenziamento del supporto amministrativo in questi settori, sulla costruzione di specifica formazione e politiche di incentivazione in questa direzione, mantenendo nel bilancio di UniTo per politiche di investimento e di incentivazione dedicate le relative risorse.

Sul versante dei **costi**, accanto alle spese correnti – il cui monitoraggio è fondamentale nella misura in cui il sistema di contabilità economico-patrimoniale spinge i soggetti pubblici proprio in questa direzione – i grandi investimenti edilizi rappresentano certo la voce più significativa. Si tratta di spese irrinunciabili per la nostra trasformazione verso un’università moderna nelle sue infrastrutture e adeguata rispetto alle sue attività, in primis quelle didattiche. Tuttavia, è fondamentale che esse possano trovare non solo un’adeguata copertura, ma anche spazi di sviluppo che siano nei prossimi anni discussi in modo ampio e trasparente con gli organi e con la comunità, anche – ma non solo – per l’impatto che possono generare. Ecco perché in questa direzione occorre proseguire nell’attento monitoraggio della realizzazione dei progetti Reinventing UniTo e del Polo scientifico di Grugliasco, per il suo rapido completamento, per l’ottimizzazione degli spazi a disposizione e per garantire gli equilibri economici di bilancio. Allo stesso modo occorrerà agire, con analoga cura e attenzione, rispetto all’imminente avvio del progetto prima e dei lavori poi per la realizzazione della Domus didattica del Parco della Salute, della Ricerca e dell’Innovazione.

Ritengo infine che la sperimentazione del **bilancio partecipativo** abbia dato un’ottima prova della capacità di coinvolgere il personale tanto docente quanto tecnico-amministrativo e le studentesse e gli studenti nelle scelte di investimento, cogliendo attraverso un’ampia adesione stimoli importanti sulle

direzioni da intraprendere in relazione agli investimenti. Per questa ragione andranno individuate più significative risorse da veicolare sulle esigenze che da tale partecipazione emergono, in modo da passare da una sperimentazione a cui si dedica una piccola quota di risorse a uno strumento che renda più pervasiva la partecipazione degli appartenenti alla comunità alla costruzione delle decisioni riguardanti l'utilizzo e la destinazione delle risorse economiche presenti nel bilancio.

5.5 Processi di assicurazione della qualità

Nell'ultimo decennio le attività di Assicurazione Qualità hanno assunto un peso via via crescente in ogni ambito delle nostre attività, impattando in maniera importante su tutti i processi. La componente docente, come quella amministrativa e studentesca, hanno dovuto fare fronte a un nuovo e consistente carico di lavoro: tra le altre cose, compilazione della scheda SUA e di monitoraggio annuale, gestione dell'opinione delle studentesse e degli studenti, dei docenti e di chi si laurea, valutazione e risposta alle relazioni della Commissione Didattica Paritetica, controllo delle schede di insegnamento e – da ultimo, in ottemperanza alle richieste emerse in ambito di Accredimento – monitoraggio dell'andamento degli esami di profitto. Molte di queste attività sono oggi estese ai percorsi di dottorato oltre che alle attività connesse alla valutazione e monitoraggio della ricerca.

I sistemi di valutazione nazionale messi a punto dall'ANVUR a cui UniTo non può e non vuole sottrarsi determinano innegabilmente un carico di lavoro che negli ultimi tempi ha però assunto una tale pervasività da dover necessariamente portare a un ripensamento complessivo di come l'Assicurazione Qualità è stata gestita in questi anni e di come potrebbe essere gestita. Il cortocircuito che queste attività hanno generato in una larga parte della nostra comunità docente – che le considera spesso ormai non come utile momento di valutazione e riflessione, ma come una serie di pesantissimi adempimenti burocratici – richiede un cambiamento strutturale e organizzativo profondo.

L'eccesso di normazione e la puntigliosità nelle procedure di controllo ha ingenerato una percezione diffusa di inutilità che è importante riconoscere e mettere alla base di un processo di cambiamento. Un malcontento a cui contribuisce anche il fatto che non sempre i materiali necessari per adempiere alle attività di Assicurazione Qualità – in primo luogo i dati statistici – vengono rilasciati nelle forme e con le spiegazioni necessarie per essere di immediata

comprensione e fruizione. Vi sono poi strumenti di rilevazione – pensiamo, innanzitutto, a Edumeter – rispetto a cui si sono alzate da più parti voci critiche, senza che sia stata mai implementata una revisione degli stessi. Talvolta, infine, le scadenze imposte hanno preso le sembianze di veri e propri capestri, che gravano su una situazione in cui docenti, componente amministrativa e studentesca già si trovano in sovraccarico di lavoro.

A fronte di tale situazione, occorre cambiare e lavorare per una gestione del sistema di Assicurazione Qualità più snella ed efficiente, tesa innanzitutto a ridurre il carico di lavoro. Affrontare il tema della valutazione e dell'AQ come un'opportunità significa in primo luogo ragionare sulle modalità con cui si intende organizzare il lavoro per consentire di intervenire concretamente sulle criticità, introdurre correttivi che siano efficaci ai fini di migliorare realmente la didattica e i servizi alle studentesse e agli studenti, agire sui processi per semplificarli radicalmente, renderli molto più significativamente digitali, dando a tutte le componenti gli strumenti adeguati, e non ultimo restituire con maggiore compiutezza gli esiti degli interventi effettuati.

Sarà utile, come primo elemento, stimolare un'ampia discussione con la componente docente e studentesca rispetto alle modalità di attuazione dell'Assicurazione Qualità, così da dare luogo a un processo di progettazione partecipata e non calato dall'alto.

Il punto fondamentale comunque è la **ridefinizione dell'assetto organizzativo a supporto dell'AQ**. L'organizzazione dell'attività amministrativa va ripensata e calibrata rispetto alla crescente complessità degli adempimenti. Considerando i diversi interventi organizzativi che negli ultimi anni hanno caratterizzato il nostro Ateneo, non si può negare che all'AQ siano state dedicate poche risorse, a fronte di un impegno continuo e crescente. Questa situazione ha finito per aggravare oltre misura il carico di lavoro, attribuendolo ad un numero troppo ristretto di personale dalla nostra amministrazione e ad un numero molto elevato di docenti (cui questo carico di attività si è aggiunto in modo assai significativo ai compiti ordinari). Ad oggi, purtroppo, il personale amministrativo dedicato alle attività di AQ, seppure altamente qualificato, è ancora assolutamente esiguo per le dimensioni dell'Ateneo, le sue complessità ed articolazioni, oltre che per il progressivo aumento delle “domande di valutazione”. La sua insufficiente articolazione e diffusione nei contesti dipartimentali, inoltre, ha avuto come inevitabile risultato un aumento esponenziale del carico di lavoro sugli altri attori che operano nel settore AQ. Se da un lato infatti è indispensabile il supporto agli organi centrali quali PQA, NDV e alla stessa Governance, analogamente sarebbe necessario rafforzare la presenza di personale dedicato e specificamente formato a livello di Cds/Dipartimenti/Poli per garantire

un lavoro congiunto con docenti e Direttori/Direttrici di Dipartimento. Serve poi investire su formazione specifica del personale tecnico amministrativo, per costruire profili professionali e team specializzati che conoscano approfonditamente regole, procedure, normativa e che possano supportare tutte le componenti nei loro processi decisionali con funzioni di ausilio e con competenze adeguate. Questo significa, ad esempio, rafforzare la presenza dei Manager didattici e investire su figure analoghe anche per la ricerca e la terza missione, accompagnando la crescita delle professionalità interne di cui poi valorizzare adeguatamente il contributo.

5.6 Sostenibilità

Nell'ambito delle trasformazioni che investono il sistema universitario e le sfide ambientali, sociali ed economiche globali, l'Università di Torino deve assumere la sostenibilità come **asse strategico trasversale e paradigma di governo** per il periodo 2025-2030. Una sostenibilità che non si limita a misure tecniche o settoriali, ma si declina come visione e prassi di innovazione istituzionale, culturale e scientifica, in coerenza con il ruolo che un'università pubblica è chiamata ad esercitare: quello di attore di cambiamento e generatore di valore pubblico. L'impegno di UniTo, già riconosciuto a livello nazionale e internazionale grazie alla Rete UniToGO, al Sustainability Board e alla partecipazione a reti di eccellenza (RUS, GreenMetric, THE Impact, QS Sustainability, Healthy Campus), rappresenta un patrimonio che va strutturato e potenziato. La principale sfida per il futuro è quella di far evolvere queste esperienze in un **Sistema Integrato di Gestione della Sostenibilità (SIGS)**, che possa generare impatto reale attraverso una governance efficace, strumenti digitali interoperabili e il coinvolgimento di tutte le componenti dell'Ateneo. Il concetto di sostenibilità per UniTo si traduce in una strategia che tocca trasversalmente tutte le missioni dell'Ateneo: dalla formazione alla ricerca, dal diritto allo studio alla gestione degli spazi, dal rapporto con il territorio alla transizione digitale. Questo approccio integrato si declina attraverso progetti concreti che mirino a rendere UniTo un'università pubblica leader per impatto, coerenza, trasparenza e capacità trasformativa. A tal fine, sarà centrale anche la piena formalizzazione dei ruoli del personale tecnico-amministrativo nei gruppi di lavoro e la valorizzazione del loro contributo attraverso riconoscimenti nei percorsi professionali.

La strategia di UniTo sarà **esplicitamente orientata ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite**, che

rappresentano il quadro di riferimento per una visione universitaria capace di integrare responsabilità sociale, ambientale ed economica. In particolare, va rafforzato l'impegno verso l'istruzione di qualità (SDG 4), introducendo per tutte le studentesse e gli studenti un insegnamento trasversale dedicato alla Sustainability Literacy, sviluppando micro-credential, Open Badge e percorsi formativi interdisciplinari capaci di promuovere consapevolezza e competenze attuali. Questa azione mira a rafforzare gli obiettivi già perseguiti da UniToGO attraverso il gruppo "Energia" e il piano RE@UniTo per la riduzione dei consumi e il miglioramento dell'efficienza. Sul fronte dell'energia pulita e accessibile (SDG 7), UniTo dovrà proseguire nell'estensione degli impianti fotovoltaici sugli edifici idonei, promuovendo l'efficientamento energetico e favorendo la nascita di Comunità Energetiche Rinnovabili, in sinergia con il territorio e con le politiche europee. Per quanto riguarda la costruzione di città e comunità sostenibili (SDG 11), l'Università deve migliorare l'accessibilità e la mobilità interna ed esterna, attraverso una revisione delle infrastrutture per la ciclabilità, l'estensione delle convenzioni per il trasporto pubblico e la diffusione di un indice di accessibilità sostenibile applicabile a tutti i poli. Dovrà proseguire ed essere adeguatamente sostenuto, inoltre, il lavoro già avviato con il gruppo "Mobilità" e le azioni del Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro, valorizzando l'esperienza del Mobility Manager di Ateneo. In linea con l'obiettivo legato al consumo e alla produzione responsabili (SDG 12), andranno specificamente rafforzate le azioni di digitalizzazione e tracciabilità nella gestione dei rifiuti, completando la mappatura della raccolta differenziata e avviando progetti di compostaggio diffuso. In continuità con quanto definito dal gruppo "Rifiuti" di UniToGO, si perseguiranno obiettivi di economia circolare, recupero e riutilizzo dei materiali. Infine, sul piano della lotta al cambiamento climatico (SDG 13), l'Ateneo dovrà impegnarsi per completare il proprio Piano di Adattamento, integrando progressivamente criteri ambientali, sociali e di governance (ESG) nei processi decisionali e nei meccanismi di valutazione e rendicontazione. Si darà seguito alla strategia già delineata nella sezione "ComfortSense" e negli strumenti di monitoraggio promossi nel precedente Piano.

La sostenibilità si incarna anche nella garanzia del diritto allo studio. In quest'ambito, verrà data particolare attenzione non solo alla qualità degli ambienti per lo studio, ma soprattutto alla piena inclusione di studentesse e studenti con disabilità o DSA, anche tramite l'implementazione del PEBA (Piano per l'Eliminazione delle Barriere Architettoniche) e l'introduzione di strumenti digitali di supporto. Il benessere fisico e psicologico della comunità studentesca e del personale sarà ulteriormente tutelato con azioni mirate di promozione dello sport e stili di vita sani. Tali azioni si pongono in continuità con le attività condotte dal gruppo "Cibo" di UniToGO, che hanno contribuito

alla promozione di mense sostenibili e alla diffusione di pratiche alimentari a basso impatto ambientale, valorizzando anche il benessere come dimensione integrale della sostenibilità.

Nel solco tracciato dal Decennio Digitale dell'Unione Europea e dalla Strategia Italiana per l'Intelligenza Artificiale 2024-2026, il mio obiettivo è di collocare la sostenibilità al centro anche del percorso di UniTo verso la trasformazione digitale. L'Università di Torino può già contare su un'infrastruttura solida e all'avanguardia: il data center HPC4AI. Ma non si tratta solo di tecnologia: HPC4AI è anche un luogo aperto alla didattica e alla divulgazione perfettamente integrato negli spazi dell'Ateneo. Strumenti intelligenti, come le piattaforme digitali che permettono di monitorare in tempo reale i principali indicatori ambientali e sociali, saranno progressivamente integrati nella governance di Ateneo. UniTo deve trasformarsi in un vero protagonista nello sviluppo di un ecosistema accademico digitale che sia anche sostenibile, inclusivo e in dialogo costante con il territorio e la società.

Al centro dell'implementazione del paradigma di sostenibilità e dell'insieme coerente e articolato di azioni concrete, capaci di tradurre la visione strategica in pratiche quotidiane, diffuse e partecipate, dovrà essere costituito il Sistema Integrato di Gestione della Sostenibilità (SIGS), una struttura gestionale trasversale che metterà in relazione indicatori di performance, competenze, strumenti digitali, meccanismi premiali e responsabilità operative distribuite tra le diverse componenti dell'Ateneo. Il SIGS potrà trovare supporto in una dashboard centralizzata, auspicabilmente basata su tecnologie di Intelligenza Artificiale, in grado di monitorare in tempo reale i progressi rispetto agli obiettivi definiti e di alimentare le attività di valutazione, comunicazione e programmazione strategica, con un adeguato coordinamento trasversale tra le varie Direzioni di Ateneo. La costituzione di un **Forum permanente per la Sostenibilità**, aperto a tutte le componenti accademiche e amministrative, studentesse e studenti, stakeholder territoriali e reti nazionali e internazionali, potrà rappresentare una proficua evoluzione dell'esperienza della Rete UniToGO, che dal 2016 ha costituito il primo modello strutturato di partecipazione estesa su questi temi. Un passo decisivo verso una governance trasformativa, condivisa e realmente capace di disegnare un futuro più giusto, inclusivo e rigenerativo.

UniTo potrà diventare dunque nei prossimi sei anni un vero laboratorio di sperimentazione e innovazione istituzionale, un modello di università pubblica che fa della sostenibilità il cuore del proprio mandato e che è capace di agire come moltiplicatore di impatto per la società e il territorio.

5.7 Politiche di genere

Le politiche per la parità di genere in Accademia, come in ogni contesto, non sono una questione per “donne”, ma una responsabilità condivisa.

Il **Gender Equality Plan** approvato a luglio 2023 con una durata di 3 anni (prima in Senato Accademico e poi in Consiglio di Amministrazione) è stato costruito da un assunto teoretico di base che, a mio avviso, è vincente per il modo stesso con cui è stato concepito e per come intende muoversi in una prospettiva di cambiamento: non dobbiamo “aggiustare le donne” (fixing women), ma lavorare sul sistema delle conoscenze, delle istituzioni e dei numeri, in modo da avviare un percorso di trasformazione di ciò che consideriamo eccellenza accademica (le culture e le pratiche del modo di incarnare e fare scienza, il reclutamento e le progressioni di carriera, il funzionamento delle organizzazioni scientifiche). Per questi motivi è stato pensato e concepito un documento che comprende un’alternanza tra azioni di tipo strutturale e azioni di tipo culturale. Le prime servono a dare una spinta immediata ai processi di cambiamento, le seconde a garantire una certa sostenibilità nel lungo periodo attraverso e grazie al cambiamento che sono in grado di generare nelle persone e nella cultura. Questo approccio che considero vincente può e deve essere mantenuto anche per il futuro Gender Equality Plan che andrà approvato entro luglio 2026, e che ritengo fondamentale sia posto sul tavolo di lavoro dell’Ateneo fin dall’insediamento della nuova Rettore, quindi nell’autunno 2025, in modo da avere di fronte sei mesi di lavoro per un’adeguata e compiuta programmazione delle strategie di genere dell’Ateneo.

Tra le azioni da implementare alcune sono presenti anche nell’attuale GEP, sono particolarmente strategiche, e vanno quindi mantenute e potenziate, altre potranno essere oggetto di riflessione e implementazione nel passaggio da “vecchio” a “nuovo” GEP.

In relazione al tema dell’**equilibrio tra vita e lavoro**, il convenzionamento con asili nido è sicuramente stata un’azione significativa e, insieme con le iniziative sui centri estivi per i figli del personale, rappresenta un’iniziativa tra le più richieste da parte del nostro personale. Un passaggio importante per il prossimo futuro sarà un’analisi più dettagliata dei dati che possediamo per comprendere le migliori direzioni di implementazione (cercando, ad esempio, di garantirne l’utilizzo anche per il personale accademico di maggiore instabilità lavorativa, in primo luogo i “precari” di ricerca). Accanto a questa azione, che è di tipo strutturale, era stata originariamente prevista anche un’azione culturale volta alla **promozione della paternità coinvolta** (ad esempio attraverso la realizzazione di una campagna di comunicazione) che non ha purtroppo trovato

spazio di realizzazione in questi anni ma che andrebbe sicuramente attuata nel prossimo futuro.

Sul tema della maternità un'azione molto significativa è stata quella realizzata con i c.d. "Fondi ricerca extra" della durata di due anni per le **donne in rientro dal congedo di maternità**. Per migliorare e allargare questa azione si dovrebbe pensare, per il prossimo GEP, a come garantire una più agevole ripresa dell'attività di ricerca valutando anche, ad esempio, gli spazi per una diminuzione su richiesta delle ore di didattica. Su questo punto c'è una sperimentazione in corso in uno dei Dipartimenti del nostro Ateneo, che potrebbe rappresentare un'utile best practice a cui ispirarsi per una policy più ampia.

Con riferimento all'**area della leadership e delle posizioni di vertice**, l'azione più innovativa realizzata in questi anni, che ha portato UniTo a diventare anche un modello per gli altri Atenei, è certamente rappresentata dall'incentivo per il passaggio delle donne dal ruolo di PA a quello di PO. Si è trattato di una delibera importante e siamo stati il primo grande Ateneo italiano a proporla (dopo l'Università di Trento, con numeri ovviamente completamente diversi). Il presupposto dell'azione è ovviamente la consapevolezza (che nasce dall'analisi dei dati) che la forbice nelle posizioni più alte della carriera accademica è sensibilmente a sfavore delle donne (con conseguente significativa perdita di salario). Un'azione strutturale in questo senso conferma che la diversità stimola anche l'innovazione, producendo un beneficio non solo per le donne che possono godere dell'incentivo, ma per l'organizzazione nel suo complesso in termini di eccellenza. Un'ulteriore azione che andrebbe resa strutturale (al momento realizzata solo nell'ambito del progetto MINDtheGEPs) è la **formazione specifica sui bias di genere per le persone che rivestono ruoli apicali** o comunque si trovano nei gradi alti della carriera accademica, quindi PO in genere, ma certamente Direttrici e Direttori di Dipartimenti, Scuole, o persone che rivestono incarichi di responsabilità all'interno dell'Università anche nell'ambito delle carriere amministrative e, quindi, ad esempio, per tutte e tutti i Dirigenti: una sorta di breaktop lab, in forma di moduli formativi, anche a distanza, finalizzati alla costruzione di leadership inclusive rafforzando soft skills, public speaking, networking e gestione del ruolo.

Speculare al Breaktop Lab, ritengo utile lavorare per un'ulteriore azione di promozione culturale rispetto ai bias di genere e alle strategie di gendering della scienza: una sorta di **Empow-Lab** rivolto alle persone che sono all'inizio della carriera accademica, ma anche ai nuovi assunti e alle nuove assunte nella nostra amministrazione. Anche questo tipo di formazione, magari abbinata ad un percorso di mentoring, ha portato nelle prime sperimentazioni effettuate in UniTo, sia pure in chiave ridotta, ottimi risultati che andrebbero messi a sistema con adeguate strategie di implementazione.

In relazione al tema dell'**integrazione della dimensione di genere nell'insegnamento e nella ricerca**, il presidio esercitato e il lavoro svolto dal **CIRSD**e, insieme alle esperienze di alcuni insegnamenti attivati in prospettiva transdisciplinare, sono stati perfettamente funzionali ad un aumento di cultura e consapevolezza. Alcune azioni realizzate sono state decisamente innovative e dovranno continuare anche con la garanzia di un minimo di sostenibilità economica in capo all'Ateneo (come è stato per il progetto di podcast "Femminista si diventa").

Un riferimento a parte richiede il tema della **violenza di genere**, che è certamente l'ambito in cui gli ultimi anni hanno visto finalmente rivolgere un'attenzione forte ad un problema sommerso, tanto nella società quanto nel mondo accademico. Le linee di intervento principali dei prossimi mesi possono essere individuate intorno ad alcuni ambiti. Il primo è la predisposizione di un **capillare piano formativo** per affrontare come università le matrici culturali che stanno spesso alla base delle situazioni di violenza di genere: un piano che potrà essere organizzato a livello interno con le competenze dei professionisti che l'Ateneo ha a disposizione e che già lavorano su questi temi. Il secondo è la **revisione e unificazione del codice di comportamento, del codice etico e del regolamento di integrità della ricerca**. Un processo lento, che, come Rettrice, intenderei accompagnare da una preliminare discussione aperta con la comunità: sono temi di così grande rilievo e che toccano le persone profondamente che il confronto aperto, prima ancora della redazione tecnica di un regolamento, assume un significato fondamentale. Inoltre, poiché la normativa di riferimento a livello nazionale relativamente ai procedimenti e alle sanzioni disciplinari (da cui gli Atenei non possono distanziarsi) risale agli anni Trenta del secolo scorso, **intendo presentare in CRUI e al Ministero formale richiesta di modifica per adeguare un quadro normativo** che a quasi cento anni di distanza è certamente inidoneo a regolare questi temi. Il secondo ambito di intervento è l'ampliamento e la ridefinizione degli strumenti di tutela della persona: oltre agli **sportelli** che sono via via aumentati di numero nell'ultimo anno (e potrebbero esserlo di sedi e soprattutto di tempi di apertura), va certamente **ridefinito il ruolo della Consiglieria di Fiducia**, oggi impossibilitata di fatto a svolgere una funzione capillare rispetto alle tante esigenze che emergono nella nostra grande comunità. Su questo ho sempre pensato alla necessità di formare persone (del corpo docente, amministrativo e studentesco) per svolgere **funzioni di raccordo** con gli organi deputati alla tutela in sede disciplinare o processuale di fronte alla denuncia di situazioni di molestie e rendere più "vicini" i raccordi con chi pensa di aver subito un abuso. Infine, possiamo ancora **migliorare i meccanismi di conoscenza delle risorse** a disposizione. Si tratta di un'operazione già avviata a livello web e che può

essere implementata per rendere più agevolmente e immediatamente reperibili nei casi di necessità (e anche in lingua diversa dall'italiano) tutte le informazioni relative a “cosa fare in caso di...” e “a chi posso rivolgermi se...” Si tratta di un passaggio necessario, ma occorrerà valutare anche l'opportunità di consegnare a tutti i nuovi e le nuove iscritte, così come a tutti i nuovi e le nuove docenti, al personale amministrativo, ad assegnisti/e, borsisti/e, dottorandi/e neo assunti un kit informativo che contiene tutte le informazioni non solo sui servizi “tecnici” a disposizione (la mail, la tessera, le agevolazioni per gli impianti sportivi, ...) ma anche sui servizi e gli strumenti a disposizione che rispondano alla domanda – come quella che si pone la vittima di una molestia – “cosa fare in caso di...”.

Allo stesso modo, su un piano diverso, ci sono margini per implementare l'informazione sulle possibilità, per cui UniTo è sempre stata all'avanguardia, di attivazione della **carriera alias** per tutte le persone della Comunità che sono in una fase di transizione di genere.

A completamento di questo ragionamento sulle azioni, vi è un ragionamento sulle **risorse umane**. Il rilievo di questi ambiti di lavoro e i significativi traguardi raggiunti da consolidare non possono continuare ad essere sostenuti da un numero molto limitato di persone. Oltre a rendere strutturale la presenza di una Gender Equality Manager, occorre un più ampio Staff dedicato (specie ora che si avvia a conclusione il Progetto MindtheGeps) con la disponibilità di un Gender Data Analyst e una figura di profilo scientifico con competenze specifiche gender oriented sia per lo studio e l'elaborazione dei futuri GEP sia per garantire attuazione e coordinamento dei contenuti dei percorsi formativi.

5.8 Università e sport

L'Università di Torino presta attenzione da tempo al valore dell'attività sportiva come pilastro fondamentale per la crescita personale e professionale delle studentesse e degli studenti e per arricchire l'esperienza complessiva della vita universitaria, ma anche anche per il benessere fisico e psicologico di tutta la comunità di UniTo. Immagino i prossimi sei anni come momento di valorizzazione di alcune positive iniziative ed esperienze avviate per offrire un supporto concreto ed efficace alle studentesse e agli studenti che praticano sport, specialmente a livello agonistico, e per consentire loro di gestire al meglio gli impegni accademici e sportivi. Il progetto dual career, che raccoglie oggi quasi 200 studentesse e studenti Unito, così come il progetto Agon del CUS Torino, sono una leva importante per la nostra attrattività come Università e come Città, che possono essere implementati e migliorati. Credo tuttavia che

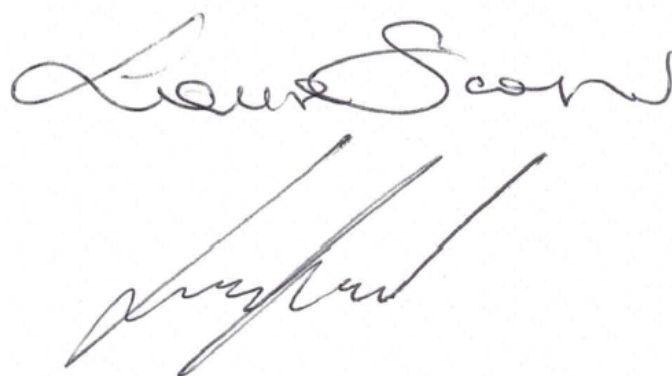
molto si possa ancora fare per incorporare pienamente lo sport nel percorso universitario, valutando ove possibile l'inserimento di attività sportive nei nostri piani di studio e l'assegnazione di crediti formativi universitari. Si tratta infatti, come sancito ormai anche dalla nostra Costituzione, di riconoscere il valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico dell'attività sportiva in tutte le sue forme, quale elemento chiave per la socializzazione, la creazione di legami, lo sviluppo del senso di appartenenza, per favorire l'integrazione tra le diverse culture di cui la nostra comunità è sempre più ricca, e, non ultimo, per la promozione di abitudini di vita sane. Ritengo fondamentale una delega specifica nell'ambito della futura governance per lavorare in sinergia con il CUS al potenziamento dell'offerta sportiva, non solo nel senso dell'accessibilità e della comunicazione multilingue, ma anche della diversificazione delle offerte, in linea con gli interessi di studentesse e studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo. La stretta e continua collaborazione tra il CUS Torino e le diverse strutture dell'Ateneo rappresenta infatti un elemento imprescindibile per il raggiungimento di tutti questi obiettivi e costituisce anche un ottimo esempio di sinergia con il Politecnico con il quale condividiamo già campagne di sensibilizzazione ed eventi, ma con cui possiamo sia implementare strumenti di specifica valorizzazione dei successi degli atleti e delle atlete universitari, come figure di ispirazione e modelli positivi, sia incrementare il potenziale sinergico tra sport, ricerca e innovazione, incoraggiando attivamente progetti interdisciplinari e interateneo.

Conclusione

Questo programma è inevitabilmente una parte, sia pure fondamentale, di visioni, idee, progetti più ampi, complessi ed articolati. Tiene conto di un futuro che sarà certamente caratterizzato da sfide entusiasmanti e impegnative, accompagnate da incertezze e ostacoli che non sarà possibile evitare, ma che vogliamo affrontare con tutte e tutti Voi. Non solo con determinazione e coraggio ma anche con l'empatia che fonda e mantiene le relazioni all'interno di una grande istituzione composta, alla fine, di persone che anche questo si aspettano da chi le guida.

Ciò che avete avuto la cura e la pazienza di leggere è il risultato anche di un intenso e fruttuoso periodo di ascolto, dialogo e confronto con tante e tanti di Voi, che vogliamo sinceramente ringraziare per il tempo, l'attenzione e le preziose riflessioni che hanno condiviso durante i numerosi incontri, o con semplici e-mail, o con chiacchierate informali davanti a un caffè.

Affidiamo queste pagine a tutte le elettrici e gli elettori sperando di ricevere la loro fiducia, ma desideriamo rivolgerle in modo particolare alle studentesse e agli studenti, perché sono loro ad incarnare la dimensione più tangibile del futuro per cui lavoriamo.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Laura Scorn". Below the signature are several long, sweeping horizontal strokes, also in dark ink.

Torino, 28 aprile 2025

