

Idee per lo sviluppo

Introduzione

Università e Provincia, nelle loro rispettive autonomie, si trovano di fronte ad una grande responsabilità: devono dimostrare che il “federalismo accademico” può essere uno strumento prezioso per sviluppare un modello di università che, pur essendo fortemente radicato nel territorio di riferimento, sia allineato rispetto ai migliori standard di qualità riconosciuti a livello internazionale. Da qui segue l’assoluta necessità di non “navigare a vista”, accontentandosi di schivare i problemi del sistema universitario nazionale: in particolare, è indispensabile definire **obiettivi** di alto respiro e metodi affidabili per **misurare** il raggiungimento di tali obiettivi.

Il concetto della “misura dei risultati” va particolarmente enfatizzato perché è uno dei principali punti di debolezza del sistema accademico italiano. La storia degli ultimi decenni è stata caratterizzata dalla sostanziale incapacità di valutare i risultati e di fare scelte conseguenti, perpetuando un iniquo sistema di distribuzione “a pioggia” delle (poche) risorse disponibili. I timidi tentativi di riforma hanno scatenato reazioni furibonde che spesso si concretizzano con quella che potremmo definire la “sindrome di Bertoldo” ovvero il tentativo, più o meno inconscio, di rinviare *sine die* l’avvio dei processi di valutazione in attesa della definizione di un sistema di misura “ottimale”.

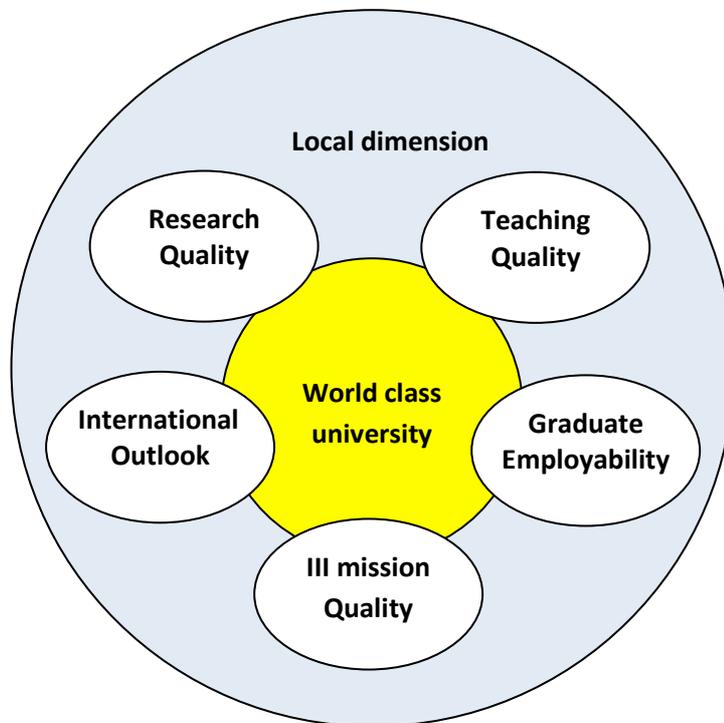
Nel definire il nostro modello di università dobbiamo ricordare che, a livello internazionale, **non esiste un “modello vincente” di università, anche se non c’è dubbio che ci siano modelli più “alla moda” rispetto ad altri**. L’errore da evitare è quello di fare riferimento acriticamente a sistemi che conosciamo solo superficialmente, dimenticando che il mondo dell’*Higher Education* è soggetto, per sua natura, ad una rapida e continua evoluzione. A titolo d’esempio, possiamo citare il modello di organizzazione dipartimentale a cui si ispira, sia pure con qualche contraddizione, il progetto di riforma presentato recentemente dal Ministro Gelmini. Tale modello ha molti meriti, ma non possiamo dimenticare il dibattito che attualmente è in corso rispetto ai suoi limiti quando si affrontano tematiche scientifiche nuove o interdisciplinari. Un analogo discorso si potrebbe fare per i processi di “*clustering*” che sono attualmente in corso in molti Paesi europei. È importante unire le forze e fare sinergie. Tuttavia se l’unico obiettivo è quello di ingrandirsi per scalare le classifiche internazionali, si corre il rischio di perdere efficienza e di creare sistemi troppo complessi e poco governabili.

Un terzo punto che ha scatenato intense discussioni a livello nazionale riguarda le priorità nelle azioni di riforma: è più urgente modificare la **governance** degli atenei oppure i metodi con cui le università selezionano e gestiscono le **risorse umane**? La discussione si riduce spesso al ben noto dilemma sulla nascita dell’uovo e della gallina. L’approccio dato a questa prima versione del documento è forse più sbilanciato rispetto ai temi delle risorse umane, ma questa impostazione non deve far dimenticare che i temi della governance e delle risorse umane sono strettamente correlati tra loro.

Va notato infine che questo documento è molto centrato intorno ai temi di natura universitaria e tratta solo parzialmente le tematiche relative alle relazioni tra ateneo, fondazioni di ricerca e altri enti di ricerca. Tali aspetti saranno oggetto di specifici approfondimenti in un documento che è attualmente in fase di preparazione.

L'università che vogliamo

Volendo riassumere in uno slogan l'idea fondamentale su cui basare il futuro dell'Università di Trento potremmo parlare di un **“Ateneo aperto, capace di sviluppare e diffondere la conoscenza a livello internazionale, motore di sviluppo culturale ed economico per il territorio di riferimento”**. Sinteticamente, un “ateneo con una buona reputazione”.



In figura sono mostrati i principali elementi che vengono comunemente considerati per valutare la reputazione di un ateneo. Spesso a tali elementi vengono associate misure “quantitative” che sono poi utilizzate per definire classifiche più o meno attendibili¹. Una prima ovvia considerazione è legata al fatto che i diversi campi mostrati in figura **non sono indipendenti tra loro** e coprono, sia pure con diversa intensità, sia la dimensione locale che quella globale. Ricordiamo inoltre che **l'Università di Trento ha una**

¹ Pur essendo coscienti dell'importanza – soprattutto mediatica – di talune classifiche dobbiamo ricordare che il loro uso dissennato può portare alla formazione di vere e proprie “bolle accademiche”.

In questo campo, il lavoro più completo e rappresentativo è al momento quello sviluppato in ambito europeo e denominato U-MAP (www.u-map.eu)

impostazione generalista perché copre tutti i principali settori disciplinari, con l'unica eccezione delle discipline mediche e sanitarie. Dalle precedenti considerazioni derivano due conseguenze: a) l'importanza che tutti gli elementi "reputazionali" siano adeguatamente considerati e b) la necessità di adottare un modello equilibrato che tenga conto delle differenze esistenti tra le diverse discipline.

Research quality

La situazione complessiva dell'Ateneo è soddisfacente se la confrontiamo rispetto alla media nazionale, ma **ancora lontana rispetto a quella tipica di un ateneo research-intensive**. Nell'Università di Trento operano numerosi gruppi di ricerca di riconosciuto valore internazionale, ma la situazione è ancora troppo disomogenea. Lo sforzo da fare è quello di **raggiungere in tutti i settori in cui sono attive le nostre scuole di dottorato di ricerca un livello che potremmo definire "ERC-grade"**. L'European Research Council (ERC) è destinato a diventare, nell'arco di pochi anni, il vero *benchmark* per la qualità della ricerca delle università europee.² I processi di selezione di ERC sono estremamente competitivi e coprono tutte le discipline presenti nella nostra Università. Dobbiamo creare le condizioni per attrarre a Trento i vincitori dei progetti ERC e sostenere la partecipazione ai bandi ERC dei ricercatori già presenti a Trento. Più in generale, i criteri di selezione dei nostri docenti dovranno essere allineati rispetto a quelli adottati in ambito ERC.

Va confermata la posizione di assoluto rilievo che l'Università di Trento è riuscita a conquistare nell'accesso ai **fondi di ricerca distribuiti dalla Commissione europea su base competitiva**. Come dimostra la recente esperienza durante la fase di avvio dell'European Institute for Innovation and Technology, (EIT) è fondamentale **lavorare assieme alle Fondazioni ed agli Enti di ricerca presenti sul territorio** perché – soprattutto in taluni settori scientifici – per avere impatto sulla scala europea è necessario disporre di una adeguata massa critica.

Infine, per quanto riguarda il **rapporto con le imprese** bisogna ampliare le opportunità di collaborazione e rendere i rapporti più organici e sistematici, **valorizzando in particolare il contributo delle scuole di dottorato di ricerca ed estendendo la partecipazione a progetti di ricerca congiunti**.

Teaching quality

In tutti gli atenei la qualità della didattica si ottiene dalla **combinazione di buoni studenti e buoni professori**. Nel nostro Paese, per ragioni di carattere politico, è difficile porre filtri troppo rigidi agli studenti in entrata, anche se l'Università di Trento avrebbe, grazie alla legge istitutiva, la **possibilità di programmare tutti gli accessi**. Questo è un punto su cui ci siamo mossi con determinazione nel corso degli ultimi anni, anche se non sono mancati i tentativi di influire sulle scelte dell'Ateneo chiedendo una sorta di "corsia di iscrizione preferenziale" per gli studenti trentini. Va detto che tali tentativi sono stati stroncati sul nascere dalla ferma risposta della Giunta provinciale, ma il problema potrebbe tornare di attualità nel futuro. L'Ateneo è fortemente impegnato a **migliorare la collaborazione con la Scuola per ottimizzare i processi di**

² "The ERC starting grant: supporting the next generation of research leaders in Europe"; ISBN 978-92-79-09783-6 (2008); <http://bookshop.europa.eu>



orientamento degli studenti rispetto alle scelte universitarie, ma tali azioni rischiano di essere poco efficaci in mancanza di un **sistema di selezione degli studenti in entrata** nell'Università. Bisogna inoltre ricordare che **la formazione post-maturità non deve necessariamente passare per l'Università**. Sono problemi complessi e politicamente sensibili, ma l'Università di Trento e la Provincia hanno tutti gli strumenti per affrontarli in modo nuovo ed efficace.

Recentemente l'Ateneo ha introdotto un forte **sistema di incentivazione del merito**, indipendente dalle condizioni di reddito, volto a stimolare gli studenti più capaci. Si tratta di un processo in qualche modo "rivoluzionario" per le abitudini italiane anche perché è stato accompagnato da un sensibile aumento delle tasse universitarie. L'operazione è stata condivisa ed accettata dai rappresentanti degli studenti e l'Ateneo si è impegnato ad investire tutto l'extra gettito derivante dall'aumento delle tasse nel tutorato e nelle borse di merito. Un'ulteriore azione in tale direzione è costituita dal prossimo avvio di un **Collegio di merito**, riservato ai nostri migliori studenti.

Rispetto alla organizzazione dei processi formativi, va superata l'interpretazione al ribasso, prevalente a livello nazionale, secondo cui la qualità della didattica si realizza soddisfacendo i "requisiti minimi" definiti a livello ministeriale. Il rispetto rigoroso di tali prescrizioni è indispensabile per garantire l'accREDITAMENTO dei corsi di laurea, ma non è sufficiente. Bisogna **sostenere l'innovazione dei processi formativi**, sviluppando approcci poco presenti nella tradizione accademica italiana. Gli studenti devono avere maggiori opportunità di partecipazione ad attività di carattere sperimentale (*hands-on*) o orientate all'acquisizione di specifiche competenze professionali. Questo comporta **sostanziali cambiamenti organizzativi ed anche maggiori investimenti**, specialmente quando si debba intervenire su corsi di laurea molto frequentati.

Infine va sottolineata l'importanza di **attrarre a Trento studenti provenienti da altre regioni italiane e dall'estero**. Bisogna sostenere lo sviluppo degli **studentati** che, pur essendo ad un livello alto rispetto alla media nazionale, **sono ancora troppo pochi rispetto ai numeri tipici delle migliori università europee**. A tale proposito bisogna ricordare che il concetto di università residenziale era già presente nella legge istitutiva del nostro Ateneo, anche se la sua attuazione è stata – almeno fino ad oggi – solo parziale.

Infine bisogna continuare a favorire la **mobilità internazionale degli studenti** ed il **potenziamento dell'offerta formativa in lingua inglese**.

International outlook

L'Università di Trento ha saputo conquistare una elevata visibilità a livello internazionale. I risultati sono facilmente verificabili su vari fronti come, ad esempio, la capacità di **attrarre fondi di ricerca provenienti da qualificate agenzie internazionali** o la presenza di docenti trentini in posizioni di rilievo in importanti comitati scientifici o in istituzioni internazionali. Un altro elemento di forza è rappresentato dalla **rete che collega l'Università di Trento con qualificati atenei e centri di ricerca stranieri per lo scambio di studenti e docenti e per lo svolgimento di progetti di ricerca di interesse comune**. Possiamo affermare che il notevole sviluppo internazionale dell'Università di Trento è stato impostato – fin dalla fase iniziale – sulla **valorizzazione del concetto di rete. Siamo troppo piccoli per competere da soli, ma possiamo fare molto se il nostro contributo è inserito in un network di alleanze coerenti e stabili**. In tale prospettiva è

essenziale mantenere alta l'attenzione non solo sulla ulteriore espansione della rete (ad esempio, coprendo maggiormente taluni settori geografici come il *Far-East*), ma anche sulla necessità di provvedere alla "manutenzione" della rete esistente ovvero al consolidamento delle relazioni effettivamente attive e alla chiusura delle relazioni meno produttive.

Graduate employability

È il punto su cui l'Ateneo è oggettivamente più debole, anche a causa di una tendenza tipica delle università pubbliche italiane che tendono a trascurare gli aspetti legati all'inserimento nel mercato del lavoro dei neo-laureati e dei dottori di ricerca. Aldilà dell'organizzazione di *stage* ormai abbastanza consolidata, sono ancora **troppo limitate le occasioni di incontro tra gli studenti ed il mondo delle imprese**. Ci sono alcuni esempi positivi, ma non sono ancora diffusi e soprattutto manca – a livello di sistema – un approccio organico al problema.

Tra gli esempi positivi da ricordare vanno citate anche talune esperienze di studio/lavoro che hanno consentito l'accesso all'università a studenti già inseriti nel mondo del lavoro. Si tratta di esperienze che vanno oltre la pratica del generico sostegno ai singoli studenti-lavoratori e che richiedono un intervento significativo dal punto di vista dell'organizzazione degli studi ed il coinvolgimento di imprese, ordini professionali ed organizzazioni di categoria.

Nel caso dei dottori di ricerca va ricordato che migliorare i rapporti con le imprese non serve solo a creare qualificate opportunità di lavoro. Infatti i **"neo-dottori" possono svolgere un efficace ruolo come veicolo per l'innovazione ed il trasferimento di competenze tra atenei ed aziende**. Più in generale, dobbiamo impostare una **politica più efficace verso gli alumni** che oggi sono trascurati, mentre dovrebbero diventare un importante anello di collegamento tra l'ateneo ed il mondo del lavoro.

III mission

Il termine "terza missione" è utilizzato per indicare una serie di attività non tradizionali che gli atenei hanno iniziato a svolgere, soprattutto nel corso dell'ultimo decennio. **Non esiste una definizione univoca di cosa sia effettivamente la "terza missione"** anche se è largamente accettato che essa comprenda l'avvio di start-up e spin-off, il trasferimento tecnologico, la formazione di persone già inserite nel mondo del lavoro e più in generale tutte le attività di sostegno all'innovazione.^{3,4} Si tratta di settori in cui l'Ateneo è già presente, ma in cui è necessario investire di più e meglio.

L'importanza della "terza missione" è stata spesso enfatizzata quando si discute di sviluppo basato sulla conoscenza. Oggi, in una situazione di crisi economica dai profili ancora incerti, è importante che le Università attribuiscono a tali azioni una elevata priorità. Occorre soprattutto che **i docenti e gli studenti**

³ "A new partnership for the modernisation of universities: the EU forum for University Business Dialogue"; Comunicazione della Commissione europea 02/04/2009.

⁴ "University research for innovation"; L.E. Weber & J.J. Duberstadt Eds.; Economica Ltd., London (2010) ISBN 978-2-7178-5797-9.

percepiscono con maggiore chiarezza l'importanza di tali attività. Va ricordato inoltre che i temi legati alla "terza missione" sono quelli dove si può realizzare con maggiore efficacia l'incontro tra ateneo, enti di ricerca, ordini professionali ed imprese.

Governance

Il tema della governance è quello che gli accademici considerano con maggiore attenzione perché è strettamente collegato al concetto di autonomia. Il quadro di riferimento europeo è estremamente disomogeneo sia perché è basato su tradizioni molto diverse tra loro, sia perché è attualmente oggetto di profonde revisioni.⁵

L'approccio seguito storicamente in Italia è stato quello di cercare di gestire il sistema secondo una logica rigidamente centralista. Invece di adottare un sistema di incentivi/sanzioni basato sulla misura dei risultati, si è preferito dettare norme sempre più complesse e barocche, illudendosi in questo modo di indurre comportamenti "virtuosi".

Anche il disegno di legge di riforma dell'università attualmente in discussione in Parlamento sembra cadere in questo tranello: la proposta è ispirata da principi largamente condivisibili, ma poi pecca di "bulimia normativa" arrivando a dare norme di dettaglio sull'organizzazione interna degli atenei. Alcuni punti di tale disegno di legge sono addirittura più arretrati rispetto a quanto – un quarto di secolo fa – fu inserito nella legge istitutiva dell'Università degli studi di Trento.

Per non cadere nella logica iper-prescrittiva bisognerebbe enunciare pochi principi di carattere generale e stabilire un altrettanto chiaro sistema di premi/sanzioni da applicare sulla base dei risultati effettivamente raggiunti. In particolare, sarebbe necessario:

- **Ridurre le dimensioni e rivedere il ruolo del Consiglio di amministrazione** che, oltre a garantire la stabilità finanziaria dell'Ateneo, dovrebbe indirizzare e controllare l'utilizzo delle risorse disponibili rispetto agli obiettivi programmati. I componenti del CdA, tranne il Rettore, non dovrebbero essere dipendenti dell'Ateneo, dovrebbero essere nominati da istituzioni esterne all'Università ed essere esperti di realtà universitarie e di ricerca, del mondo imprenditoriale e finanziario, di statura nazionale o internazionale, anche tenendo conto di alcune **best practice adottate dalle principali istituzioni di ricerca dell'Unione Europea**. Il CdA nomina al proprio interno un Presidente, scelto tra i membri esterni all'Università.
- Sviluppare nuove e più efficaci **forme di collegamento con gli stakeholder** che, anche se non sono direttamente presenti negli organi di governo dell'ateneo, devono poter far sentire la loro opinione quando si assumono decisioni strategiche.

⁵ T. Estermann & T. Nokkala, "University Autonomy in Europe I", European University Association, ISBN 978-90-78-99716-0 (2010); www.eua.be

-
- Tenuto anche conto della composizione esterna all'Università del CdA, il **Rettore** dovrebbe avere un forte livello di legittimazione interna con procedure elettive che gli/le diano effettive capacità di gestione degli organi accademici e in particolare del Senato accademico.
 - Va ripensato il **ruolo del Senato accademico** che deve essere un organo di governo in grado di elaborare ed attuare le scelte strategiche dell'Ateneo, unificando i processi decisionali che riguardano didattica e ricerca. La composizione del Senato dovrà adeguarsi a questo nuovo ruolo, in coerenza con i principi generali stabiliti dalla legge di riforma nazionale attualmente in fase di discussione.
 - Coerentemente con i principi generali stabiliti dalla legge di riforma nazionale andranno ridisegnate le strutture organizzative dell'Ateneo, avendo cura di prevedere meccanismi di mitigazione del "dipartimentalismo perfetto" che consentano di favorire lo sviluppo di iniziative di tipo interdisciplinare.
 - A sostegno dell'intero sistema di governance, va **potenziato il ruolo del Nucleo di valutazione** escludendo che ne possano far parte docenti dell'Ateneo. Una specifica attenzione dovrà essere dedicata agli aspetti legati all'**accreditamento dei corsi di studio**.
 - Prevedere l'istituzione di un **comitato di garanzia**, costituito da personalità di alto profilo, con il compito di assicurare l'autorevolezza dei membri del Consiglio di amministrazione e del Nucleo di valutazione.

Le risorse umane

Nessun modello di sviluppo dell'Ateneo potrà essere portato avanti senza un'attenzione primaria ed assoluta alla qualità delle persone; niente e nessuno può sostituire la mancanza di competenze.

È quindi indispensabile completare con priorità il processo di rinnovamento delle procedure di selezione dei docenti avviato nel corso dell'ultimo decennio. L'Università di Trento si è distinta, a livello nazionale, per la sua capacità di **attrarre docenti italiani e stranieri da università estere**. I numeri sono nettamente superiori rispetto alla media nazionale, ma sono ancora poca cosa rispetto alle migliori università europee, dove non c'è l'abitudine accademica di "allevare in casa i propri discendenti accademici".

Tutte le buone università selezionano i loro docenti con il metodo della cooptazione. **Il problema non è quello di inventarsi regole di "concorso" più o meno complicate, ma di basare la cooptazione sul giudizio della comunità scientifica di riferimento**. Questo va fatto con chiarezza e alla luce del sole e non mancano a Trento esempi virtuosi di applicazione di tali principi. Più specificamente, bisogna:

- Dare priorità al **reclutamento di docenti con una valida esperienza internazionale**, utilizzando le possibilità offerte dalla legge "Bassanini", e attivare un **canale speciale per vincitori di contratti ERC** che siano di interesse per lo sviluppo dell'Ateneo.
- Basare il reclutamento dei **giovani su procedure di tenure-track** utilizzando la figura del ricercatore a tempo determinato.



- Introdurre la possibilità – negata dall’ordinamento nazionale vigente – di attivare **posizioni di “joint appointment”** tra l’Università di Trento e qualificati enti di ricerca e atenei stranieri.
- **Separare, fin dalla fase di assegnazione delle risorse finanziarie, il reclutamento di nuovi docenti rispetto agli avanzamenti di carriera** dei docenti già presenti all’interno dell’Ateneo.
- Anticipare i processi di ristrutturazione che saranno indotti dai massicci pensionamenti che si verificheranno a partire dalla seconda metà di questo decennio e **gestire in modo appropriato il ricambio generazionale**, anche pensando a forme di affiancamento temporaneo tra vecchi e nuovi docenti.
- Definire le **risorse complessive assegnate alle diverse aree sulla base di criteri trasparenti**, introducendo una adeguata quota premiale che tenga conto dei risultati ottenuti, ma anche procedure specifiche per sostenere l’avvio di nuove iniziative.
- Dare piena attuazione del principio introdotto dalla legge “Moratti” relativo alla **modulazione degli impegni e della incentivazione dei docenti sulla base dei risultati**, superando le situazioni di palese iniquità che sono presenti nell’attuale sistema.

È evidente che tutte le azioni illustrate sopra richiedono che il sistema di *governance* sia in grado di prendere decisioni eque ed equilibrate, ma soprattutto coerenti con gli obiettivi generali di Ateneo. Non si può pretendere di fare ricerca *ERC-grade* e poi lasciare spazio a sanatorie o a processi di selezione autoreferenziali e non possiamo permettere che logiche spartitorie influenzino le decisioni finali.

Infine, non va dimenticata l’importanza che riveste, in un ateneo dinamico, **il comparto tecnico-gestionale** che determina la qualità della gestione e dei servizi che a sua volta rafforza e valorizza la “qualità accademica”.

Alla struttura tecnico-gestionale dell’ateneo potrebbe essere assegnato l’obiettivo di diventare punto di riferimento e modello di efficienza e produttività per gli enti del territorio e per il sistema universitario nazionale, investendo sulla **semplificazione amministrativa**, sulla **flessibilità organizzativa** e su elementi essenziali alla modernizzazione quali: la **misurazione dei risultati**, la **trasparenza** e la **meritocrazia**. Bisognerebbe inoltre dare voce all’orgoglio, alla capacità professionale, propositiva e attuativa delle migliori risorse e competenze presenti in ateneo e diventare luogo di lavoro attrattivo per le migliori risorse professionali presenti sul mercato del lavoro, da individuare rafforzando i processi di selezione.

A tal fine l’Università di Trento dovrebbe riuscire a sviluppare la propria competitività rispetto agli altri datori di lavoro:

- **competitività professionale:** garantire contenuti di lavoro qualificanti, percorsi di crescita individuale e di accrescimento nel tempo delle competenze e delle capacità;
- **competitività organizzativa:** offrire un ambiente di lavoro stimolante, con un adeguato grado di autonomia e responsabilizzazione, con obiettivi chiari, mettendo a disposizione tecnologie e sistemi di gestione d’avanguardia;

- **competitività retributiva:** prevedere minore omogeneità dei trattamenti retributivi e riconoscere trattamenti significativi direttamente correlati al merito e ai risultati;
- **competitività sul piano dei valori:** recuperare il valore della dimensione pubblica e di servizio alla comunità.

L'ateneo, abbandonando l'idea di far bene un po' tutto, dovrebbe individuare le **funzioni e i servizi 'core'** e in questi investire e perseguire standard di eccellenza.

Servirebbe inoltre dare **valore alla mobilità** e alla circolazione delle risorse professionali, non solo internamente, ma anche tra enti del territorio al fine di utilizzare al meglio competenze e aspettative individuali. Sarebbe anche estremamente utile che l'ateneo potesse aumentare la **permeabilità con il settore privato** prevedendo la possibilità di costruire percorsi di carriera trasversali tra pubblico e privato; ciò oltre a dare maggiori opportunità alle persone meritevoli e capaci, produrrebbe importanti effetti di *'cross-fertilization'*.

Nel tempo, con queste premesse, l'ateneo potrebbe proporsi come fucina di sviluppo di buone professionalità spendibili.

Modello di finanziamento

Le modifiche auspiccate nella governance d'ateneo miglioreranno la capacità di **autogoverno** dell'ateneo assicurando una forte responsabilizzazione nella programmazione e nella gestione e una più incisiva focalizzazione sui risultati.

Il modello di finanziamento, pur non potendo prescindere dalla composizione del bilancio attuale, dovrebbe essere su scala **pluriennale** e strutturato in modo da incentivare comportamenti virtuosi, condizionando importanti quote di finanziamento a **risultati effettivi** (assoluti e relativi).

In particolare bisognerebbe intensificare l'applicazione del modello introdotto nel 2005 dal Ministro Moratti e ripreso dal Ministro Gelmini con la legge 1/2009. Il modello di calcolo del Fondo di finanziamento va pienamente agganciato a parametri legati agli elementi di qualità ricordati all'inizio di questo documento e va inserito in una logica comparativa che confronti le *performance* dell'Università di Trento rispetto ad un *benchmark* predefinito.

In prospettiva (la cosa è tecnicamente fattibile) si potrebbero **confrontare costi e risultati dell'Ateneo trentino con un campione significativo di università presenti nel Nord-Est italiano, in Tirolo e in Baviera**. Si tratta di aree geografiche vicine ed abbastanza omogenee, in cui sono presenti numerose università, alcune delle quali di assoluto livello internazionale.

Eventuali iniziative di grande portata, così come il programma edilizio o gli investimenti in nuovi laboratori o strumentazione di interesse, potranno essere concordate con specifici **accordi di programma pluriennali** con i quali saranno definiti obiettivi, risultati e relativi finanziamenti/cofinanziamenti sia per le fasi di progetto che per l'eventuale gestione a regime.



La **sostenibilità finanziaria di medio-lungo periodo** dell'Ateneo dovrà essere garantita da politiche di controllo della spesa basate su rigorosi indicatori complessivi di bilancio, superando gli attuali vincoli grossolani posti a livello nazionale (90% AF/FFO; blocco turn-over).

Conclusioni

Questo documento riporta in modo sintetico le linee generali su cui impostare il futuro sviluppo dell'Ateneo. Il documento è ancora estremamente schematico e necessita di ulteriori approfondimenti, anche alla luce di quella che sarà l'evoluzione normativa che si registrerà a livello nazionale e degli effettivi margini di autonomia che si potranno ritagliare all'interno della delega prevista dalla Legge finanziaria 2010.

Gli elementi fondamentali su cui è impostato il nostro progetto sono costituiti da una serie di obiettivi di qualità che riguardano le diverse missioni dell'ateneo. Il raggiungimento di tali obiettivi richiede l'adozione di un modello di finanziamento strettamente collegato ai processi di valutazione, una *governance* moderna ed efficace ed un profondo rinnovamento dei metodi utilizzati per la selezione e la gestione delle risorse umane.

Alcune delle azioni descritte in questo documento sono state avviate già da alcuni anni, anche se recentemente hanno subito forti limitazioni a causa delle note difficoltà del sistema universitario nazionale. L'auspicio è che le opportunità aperte dalla delega ci consentano di procedere speditamente nella direzione indicata, realizzando una sperimentazione "sul campo" che possa essere di ispirazione per tutte le altre università italiane interessate a forme di "federalismo accademico".