

Piano Strategico di Ateneo

2024–2030

Polito

in

Transition

ALLEGATO 1
Analisi SWOT
e priorità
strategiche



**Politecnico
di Torino**

Il punto di partenza del processo di pianificazione strategica dell'Ateneo è stata l'analisi dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce (analisi SWOT). In un contesto economico, socio-culturale, tecnologico e geopolitico in così rapido mutamento, è apparso difficile inquadrare a livello di Ateneo gli elementi come franchi punti di forza o debolezza, come opportunità o minacce, in quanto, anche a seconda delle diverse visioni e indirizzi, la valenza di specifici elementi o azioni poteva facilmente mutare e prestarsi a interpretazioni opposte. A livello metodologico, quindi, si è proceduto a un'analisi SWOT differenziata per ambiti, più focalizzata e svolta all'interno dei diversi workshop tematici. Quella riportata di seguito è una SWOT complessiva ottenuta dall'integrazione delle singole analisi, dopo un processo di armonizzazione e revisione critica, che ha tenuto in considerazione, come sopra menzionato, la differente valenza che azioni o elementi possono avere in virtù delle tematiche e degli ambiti di discussione.

PUNTI DI FORZA (STRENGTHS)

L'Ateneo ha una generale buona reputazione e riconoscibilità nel contesto nazionale e internazionale di riferimento, con una rete consolidata di collaborazioni accademiche e industriali e partnership in settori strategici. La formazione si distingue per i programmi e per l'impatto indiretto sul territorio, con buone esperienze internazionali.

Gli elementi spiccatamente identitari emersi durante le discussioni sono i seguenti:

- > Attività di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico, di conoscenze e metodologie con un significativo impatto socio-economico sul territorio;
- > Attività di formazione e ricerca svolte in maniera integrata e sinergica in luoghi comuni all'interno del campus cittadino;
- > Offerta formativa complessivamente ampia e diversificata, con buon posizionamento nei ranking, almeno in alcune aree;
- > Buona vocazione internazionale, supportata da un'offerta formativa in lingua inglese e dalla presenza di campus globali;
- > Importanti esperienze di formazione e mentoring per il personale svolte dal Teaching and Language Lab, così come una buona competenza in alcuni modelli di didattica innovativa;
- > Esistenza di servizi di supporto e affiancamento alla ricerca e di servizi per la raccolta e analisi sistematica del dato nei processi decisionali di Ateneo;

- > Presenza fisica a Bruxelles mediante lo hub di Bruxelles, che svolge attività di collegamento con i servizi delle istituzioni europee per contribuire alla definizione delle agende strategiche;
- > Comunità competente, collaborativa e con un forte senso di appartenenza, che promuove una cultura organizzativa democratica, etica e trasparente;
- > Politiche consolidate e avanzate in materia di welfare, inclusione e qualità della vita, sostenibilità ambientale;
- > Un sistema strutturato e solido di Assicurazione della Qualità di Ateneo che attua un puntuale monitoraggio dei processi i cui esiti sono analizzati al fine di evidenziare le cause di eventuali problemi e mettere in atto le necessarie azioni di miglioramento (come valorizzato nel rapporto finale di accreditamento dell'ANVUR).

DEBOLEZZE (WEAKNESSES)

Per quanto concerne la formazione, l'Ateneo continua ad avere un rapporto discente/docente molto elevato, che, oltre a rendere alcune attività didattiche esperienziali di difficile svolgimento o inefficaci, comporta anche una penalizzazione nel posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali. Nella traiettoria dell'innovazione scientifico-tecnologica, la debolezza principale risiede nella frammentazione della ricerca a livello dipartimentale, che da un lato coinvolge anche i luoghi fisici della ricerca (laboratori dipartimentali), rendendo difficile il poter fare economie di scala (e quindi abbassare i costi) oltre che l'update delle infrastrutture stesse, dall'altro causa una potenziale perdita di opportunità. Sebbene, come detto, la comunità del Politecnico di Torino sia coesa e abbia un forte senso di appartenenza, persistono, in alcuni settori, disparità di genere con difficoltà nell'implementazione di politiche di inclusione.

Ulteriori specifici elementi di debolezza emersi dalle discussioni sono i seguenti:

- > Strategia di reclutamento per la formazione internazionale non pienamente sviluppata, e complessità burocratiche che ostacolano l'integrazione di stranieri;
- > Sistema di coordinamento del personale e/o dei gruppi di ricerca non supportato da una strategia condivisa e da un meccanismo di incentivi che incoraggi eccellenza, internazionalizzazione e partecipazione ai bandi competitivi;
- > Valorizzazione del personale ricercatore da perfezionare, in particolare nella visibilità delle eccellenze a livello nazionale e internazionale;

- > Basi dati di Ateneo non pienamente sfruttate e/o non sempre coerenti con i criteri FAIR;
- > Servizi di supporto alla collaborazione con la Pubblica Amministrazione non sufficientemente valorizzati e organizzati, time consuming, e, spesso, non riconducibili all'ottenimento di finanziamenti;
- > Comunicazione interna ed esterna frammentata, spesso gestita senza una strategia condivisa;
- > Limitata valorizzazione delle attività gestionali e di servizio nelle carriere del personale docente e ricercatore;
- > Pianificazione a medio-lungo termine per il lavoro amministrativo che segue spesso una logica per urgenze, limitando la programmazione e creando in un ambiente a tratti impegnativo per il personale;
- > Strategia di reclutamento, sia della popolazione studentesca ai Corsi dell'Ingegneria, sia del personale docente e ricercatore, non pienamente realizzata in termini di adeguata presenza femminile e di eque aspettative di carriera (rif. Bilancio di Genere 2020 e 2023);
- > Limitata percezione dell'importanza della creazione di impresa e delle nuove forme di finanziamento europeo legate all'innovazione (ad esempio le opportunità offerte dal Consiglio Europeo per l'Innovazione).

MINACCE (THREATS)

L'analisi delle minacce ha portato a considerazioni che, spesso, si sono rivelate di carattere generale e più riferibili al sistema Paese o al contesto socio-economico o politico, piuttosto che a specifiche problematiche dell'Ateneo. Per questa ragione, le minacce emerse con più frequenza e chiarezza dai workshop sono state associate a specifiche ricadute negative che queste possono avere sulle tre transizioni principali dell'Ateneo. Nel seguito, quindi, al fine di razionalizzare la presentazione, tali minacce sono state riferite ciascuna alla transizione su cui può esserci il maggior impatto, sebbene alcune di queste, di carattere generale, abbiano chiaramente più valenze. A livello complessivo, va considerato come il cambiamento tecnologico e la contrazione di risorse, che potrebbe portare ad un progressivo sottofinanziamento, abbiano impatto sulla competitività di tutte le università e sul relativo posizionamento, con una probabile concentrazione su specifici settori e su aree disciplinari.

Transizione digitale

- > Il cambiamento tecnologico e le nuove tecnologie, tra cui certamente l'intelligenza artificiale, alterano la natura della conoscenza scientifica (e.g. specialistica vs interdisciplinare, teorica vs applicata), con un impatto sui processi associati alla sua produzione, utilizzo, valutazione e tutela legale; e quindi sulla ricerca, il trasferimento tecnologico e la formazione;
- > Il cambiamento tecnologico porta divari di adozione tra paesi e tra segmenti della società, differenze sul mercato del lavoro, crescenti distanze tra chi studia tecnologia e chi ne definisce le norme, perdita di competenze e buone pratiche tra generazioni, anche nel corpo docente e ricercatore.

Transizione ecologica

- > La transizione verde richiede politiche rispettose degli ecosistemi naturali, oltre che piani operativi per la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici, ma l'azione governativa appare frammentata, spesso guidata da un'ottica emergenziale di breve periodo, rendendo difficoltosa la programmazione e l'efficacia delle azioni impattanti da parte delle università;
- > L'allocazione globale delle risorse e le attività economiche si stanno modificando; questi cambiamenti spostano il focus su alcuni settori industriali, generando disgregazione di imprese consolidate e/o perdita di player industriali nei territori, con effetti sulle collaborazioni, la formazione, l'orientamento della componente studentesca e delle carriere.

Transizione socio-culturale

- > Le tensioni geopolitiche e i rischi economici globali limitano la cooperazione internazionale nella ricerca, le attività di trasferimento di conoscenza e tecnologia, la mobilità internazionale e l'attrazione di talenti;
- > L'Ateneo, come le altre università italiane, osserva gli effetti di una demografia in declino, denatalità e invecchiamento, che porta a una crescente competizione territoriale per i talenti, affiancata da fenomeni d'immigrazione, con potenziali tensioni multiculturali;
- > Le politiche e le strategie degli attori istituzionali, talvolta disallineate dall'implementazione pratica e prive del coinvolgimento degli stakeholder, limitano l'operatività delle organizzazioni universitarie;
- > Le metriche e l'ingegnerizzazione delle carriere portano a meccanismi distorti nelle conoscenze/competenze generate, negli equilibri tra tematiche e vocazioni della ricerca, nella gestione del trade-off tra quantità e qualità;

- > La società manifesta una crescente sfiducia nella scienza e talvolta appare incapace di cogliere appieno la portata delle innovazioni scientifico-tecnologiche.

OPPORTUNITÀ (OPPORTUNITIES)

Come per le minacce, anche per le opportunità si è ritenuto di sintetizzare le diverse visioni e gli elementi raccolti in funzione delle transizioni, così da contestualizzare anche le reali possibilità e gli scenari positivi delineati da fattori esterni.

Transizione digitale

- > La didattica esperienziale e multidisciplinare, abilitata dall'intelligenza artificiale, in collaborazione con il mondo industriale e della pubblica amministrazione può essere potenziata lungo tutta la filiera, dal primo livello fino ai Master, avvicinando la componente studentesca al contesto lavorativo del futuro e supportando formazione e ricerca;
- > L'affiancamento di didattica online e in presenza può consentire flessibilità e personalizzazione del quadro delle conoscenze teoriche e pratiche degli insegnamenti per conferire dinamicità ai contenuti e meglio venire incontro ai bisogni emergenti.

Transizione ecologica

- > Le cooperazioni internazionali e le specifiche vocazioni in Ateneo sono abilitanti su temi interdisciplinari ed emergenti, e possono consentire di accedere a finanziamenti internazionali su progetti di ricerca e innovazione in settori strategici come le tecnologie green, supportando politiche e azioni delle istituzioni e pubbliche amministrazioni in questo campo.

Transizione socio-culturale

- > Esiste una domanda di formazione di qualità, che proviene dall'Italia e dall'estero e può essere accolta, ampliando l'offerta formativa in lingua inglese e la capacità di attrarre studenti internazionali in un contesto inclusivo;
- > Il potenziamento del trasferimento tecnologico e metodologico, anche in coordinamento con gli enti partecipati, rispetto a conto-terzi, policy making in contesti istituzionali e governativi, alle strategie di patenting ed exploitation, può favorire l'accesso al mercato e la capacità di attrarre investimenti e capitali privati.

PRIORITÀ STRATEGICHE

In un contesto in rapida evoluzione, particolarmente per quanto riguarda la situazione economica, ma anche per la stabilità geopolitica internazionale, occorre definire, sulla base dell'analisi SWOT, delle **priorità** e degli interventi che si ritengono fondamentali anche in caso di importanti cambiamenti a livello globale.

Al fine di non snaturare i capisaldi di "PolitoinTransition", si ritiene prioritario:

- > Perseguire il **piano di internazionalizzazione dell'Ateneo**, in particolare della componente studentesca e, in seguito, anche di quella docente, in modo da mantenere il ruolo di polo di attrattività che l'Ateneo rappresenta a scala macro-regionale e da attenuare eventuali problematiche a livello locale o nazionale mediante il respiro e le connessioni internazionali.
- > Potenziare, ampliare ed ottimizzare le **infrastrutture di ricerca**, vero motore per il mantenimento della competitività dell'ecosistema dell'innovazione scientifico-tecnologica, a beneficio dell'Ateneo e del territorio, nonché elemento di attrattività di investimenti e capitali. Incrementare il rapporto con le imprese e favorire percorsi di open innovation.
- > Implementare tutte le azioni che portino l'Ateneo ad avere un **profilo ancor più autorevole e riconosciuto per le proprie politiche inclusive**, per il benessere lavorativo e organizzativo, per l'attenzione alla protezione degli ecosistemi nell'interesse delle generazioni future, per il supporto e le sinergie con gli enti esterni, governativi e non.



**Politecnico
di Torino**