



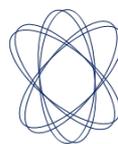
Università del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"

Elezione del Rettore per il sessennio 2024-2030

**DOCUMENTO PROGRAMMATICO
DEL CANDIDATO MARIO VALLETTA**

L'Open Campus UPO: da comunità del fare a comunità dell'essere

Per un Ateneo coeso, sostenibile e di qualità





INDICE

I PUNTI SALIENTI DEL PROGRAMMA	2
PRESENTAZIONE DELLA CANDIDATURA	6
LA GOVERNANCE DELL'ATENEIO	11
LA GESTIONE OPERATIVA E IL BENESSERE ORGANIZZATIVO	18
STRUTTURE, INFRASTRUTTURE E MOBILITÀ TRA LE SEDI	24
L'INTEGRAZIONE CON IL SISTEMA SANITARIO REGIONALE	29
LA DIDATTICA.....	32
IL DOTTORATO DI RICERCA	37
LA RICERCA	41
LA TERZA MISSIONE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	46
L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	50



I PUNTI SALIENTI DEL PROGRAMMA

Il programma che presento in questo documento ha l'ambizione di trasformare, nei prossimi sei anni, il nostro Ateneo **da una "comunità del fare" a una "comunità dell'essere" fondata sulla coesione, sulla sostenibilità (non soltanto in termini economici) e sulla qualità.**

L'Università del Piemonte Orientale è per sua natura **una Comunità diversificata** da vari punti di vista, a partire da quello istituzionale e geografico. Sono fermamente convinto della necessità di **riservare la medesima attenzione e disponibilità alle comunità delle tre aree geografiche nelle quali L'Ateneo è ospitato**, senza alcuna priorità pregiudiziale per l'una o l'altra e con l'impegno a valorizzare le specificità di ciascuna di esse.

I principi della pari dignità e della valorizzazione delle "diversità" valgono a maggior ragione nei confronti di tutte **le persone che compongono la Comunità dell'UPO** (docenti, ricercatrici e ricercatori, colleghe e colleghi del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, studentesse e studenti). Intendo riferirmi alla realizzazione di **un clima sociale, prima ancora che lavorativo, fondato sulla valorizzazione delle diverse caratteristiche individuali, personali e professionali.**

Per il benessere della comunità accademica e di tutti i suoi componenti credo profondamente nelle **pari opportunità delle persone**, non intesa come vuota formula retorica, ma **come possibilità per tutti e ciascuno di essere realmente messo nelle condizioni di esprimere pienamente la propria personalità e il proprio potenziale.** Credo quindi in **una università duale sotto il profilo del genere**, in ogni ruolo e livello, fino naturalmente a quelli apicali: dove "duale" significa che la diversità di genere non solo non deve essere elemento di discriminazione, ma deve essere convintamente valorizzato come elemento di profonda ricchezza, per la pluralità di visioni e sensibilità che reca. Ma **"duale" non significa "binario"**: dentro l'Università ognuno deve essere libero di essere sé stesso, sotto ogni profilo che riguardi le sfere per sé più rilevanti, nel rispetto reciproco e nella pari dignità di tutti. E naturalmente e infine, **"pari opportunità" non è naturalmente concetto che riguardi solo il genere**, ma è assai più ampio, concernendo **provenienze, competenze, abilità e disabilità.** Insomma, l'UPO per me significa comunità aperta, accogliente, plurale, inclusiva, rispettosa di tutte e tutti. E per questo ricca.

La coesione fondata sul senso di appartenenza ad un'organizzazione costituisce una condizione essenziale affinché quest'ultima possa esprimere compiutamente le sue potenzialità, creare valore e risultare "performante". Pertanto, ritengo assolutamente prioritario l'obiettivo di un sostanziale **miglioramento della qualità della performance dell'Ateneo in ciascuna delle sue attività istituzionali** (didattica, ricerca e terza missione) **riducendo il divario tra le diverse componenti della compagine accademica** impegnate nella realizzazione di tali attività. Le "eccellenze" vanno coltivate e sostenute; nel contempo, occorre **promuovere il miglioramento delle performance delle "aree più deboli"**, dotandole di risorse adeguate e fissando dei *key performance indicator* su un appropriato orizzonte temporale, tema che riguarda particolarmente la didattica e la ricerca.



La qualità deve essere un fattore distintivo e fondante del nostro *modo di essere*, in grado di guidare il nostro posizionamento competitivo anche alla luce della crescente intensità della concorrenza delle università telematiche.

Altrettanto importante è il profilo della **sostenibilità delle strategie e delle politiche** con le quali il nostro Ateneo si prefigge di realizzare la sua multiforme missione. Non mi riferisco soltanto alla sostenibilità dal punto di vista amministrativo (in termini economici, finanziari e patrimoniali), bensì anche alla necessaria **coerenza tra la dotazione attuale e prospettica delle risorse, tangibili e intangibili, delle quali l'UPO può disporre e le attività che essa intende realizzare.**

Per ciascuna delle attività istituzionali dell'UPO il programma è declinato in **obiettivi e azioni necessarie** al loro conseguimento su un orizzonte di medio termine.

Ritengo che la qualità e la sostenibilità rappresentino le “lenti” con le quali nel prossimo sessennio dovremo anche perseguire con rinnovata intraprendenza l'obiettivo dell'**internazionalizzazione** di tutte le nostre attività istituzionali, un obiettivo estremamente sfidante e al tempo stesso ineludibile. **Il forte radicamento della nostra Università nel Piemonte Orientale** non costituisce un fattore limitante per la sua proiezione su scala regionale, nazionale e internazionale; al contrario, tale radicamento **deve rappresentare la base di decollo di iniziative con un ampio raggio di azione.**

Sono convinto **che il successo di una strategia di sviluppo della nostra Università** dipende in ampia misura da **due fattori abilitanti**, e più precisamente dal **modello di governance** dell'Ateneo e dal **funzionamento della macchina amministrativa**, a sua volta impattato dalle condizioni di benessere organizzativo.

Il modello di governo della nostra Università che ho in mente presenta **a livello apicale una triade di Organi con funzioni distinte, ma parimenti essenziali** ai fini del perseguimento degli obiettivi istituzionali dell'Ateneo: il Consiglio di Amministrazione, il Rettore e il Senato Accademico. In tale cornice, **il Rettore ha fundamentalmente il compito di assicurare, al tempo stesso, l'impulso e l'equilibrio del sistema**, approfondendo il massimo impegno nel **promuovere e favorire scelte strategiche e politiche con il più ampio grado possibile di condivisione**, idonee a contemperare le esigenze e le istanze delle diverse componenti della comunità universitaria in funzione sia della loro valorizzazione che dell'interesse generale. Una **governance condivisa**, fondata sulla **collegialità e sulla trasparenza dei processi decisionali.**

Peraltro, la visione appena delineata non esclude affatto che il Rettore debba responsabilmente esercitare le prerogative che la legge, le norme amministrative e quelle statutarie affidano alla sua discrezionalità, fermo restando il rispetto del **principio della accountability.**

In questo contesto, intendo dedicare particolare attenzione alla realizzazione di un continuo **“dialogo strategico” tra gli organi di governo dell'Ateneo e i Dipartimenti**, rivitalizzando il coinvolgimento collegiale dei Direttori di Dipartimento nella fase istruttoria dei processi decisionali che preludono alle scelte di rilevanza strategica, evitando accuratamente qualsiasi rischio di espropriazione dei “poteri” del Senato Accademico (SA) e del Consiglio di Amministrazione (CdA).

La “separazione genetica” tra il Rettore i due organi appena citati risulta essenziale al fine di realizzare la **piena partecipazione alla governance** dell'Ateneo, **su base rappresentativa, delle**



diverse articolazioni della comunità universitaria. A tale proposito, dichiaro fin d'ora la mia condivisione di **modifiche del nostro Statuto** mirate a limitare fortemente, se non addirittura ad escludere, la partecipazione del Rettore ai processi di selezione dei componenti i due Organi in oggetto e ad **assicurare al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario la partecipazione al CdA**, oltre che al SA, **con una propria rappresentanza elettiva e la partecipazione diretta all'elezione del Rettore.** Con riferimento alla composizione del SA e del CdA, sottolineo **l'importanza della partecipazione a tali Organi di una rappresentanza elettiva delle studentesse e degli studenti.**

Come ho accennato, l'altro fattore abilitante necessario al successo di un progetto di sviluppo del nostro Ateneo è rappresentato dal **funzionamento della macchina amministrativa**, alla cui efficacia contribuiscono anche le percezioni relative al benessere organizzativo. La **riorganizzazione amministrativa-gestionale** avviata nel marzo dello scorso anno - finalizzata al superamento della eterogeneità delle pratiche e delle procedure operative tra i diversi Dipartimenti e alla rifocalizzazione dell'assetto amministrativo sulle esigenze dei medesimi – non ha ancora prodotto i risultati attesi. Ciò è comprensibile, in parte, in considerazione del fatto che qualsiasi riorganizzazione richiede un periodo di rodaggio per produrre i suoi benefici. Tuttavia, emerge una certa insoddisfazione in tutte le componenti della nostra comunità.

A tale riguardo ritengo necessaria la **realizzazione di un'accurata "diagnosi sul campo"**, ad opera della Dirigenza amministrativa, finalizzata a individuare e realizzare gli **interventi idonei a garantire, in un arco di tempo ragionevolmente stretto, l'efficacia e l'efficienza di funzionamento dell'attuale modello amministrativo-gestionale.** A ciò dovrebbe aggiungersi un'attenta **revisione dei Regolamenti del nostro Ateneo, mirata alla semplificazione** degli adempimenti amministrativi pur nel pieno rispetto delle norme, della trasparenza e dei principi di sana e prudente gestione. Altrettanto importante risultano, a mio avviso, il **potenziamento della digitalizzazione dei processi amministrativi e il consolidamento della Divisione Innovazione, Digitalizzazione e Qualità dei Processi** anche successivamente all'esaurimento del PNRR.

Meritevoli di grande attenzione sono anche le condizioni del **benessere organizzativo** nell'UPO. A tale riguardo, con particolare riferimento al **personale tecnico-amministrativo e bibliotecario**, nel programma vengono delineati alcuni interventi che potrebbero contribuire ad una positiva evoluzione del benessere percepito.

Passando a considerare le attività istituzionali della nostra Università (didattica, ricerca, terza missione e trasferimento tecnologico), a ciascuna di essa è dedicato un capitolo di questo documento programmatico. Sul fronte della **didattica** mi pare opportuno sottolineare la necessità di un'accurata **revisione dell'offerta formativa**, attualmente caratterizzata da un elevato grado di concentrazione su tre corsi di laurea, in modo da renderla sostenibile in una prospettiva di medio termine. Non meno importante è il tema dell'**efficace utilizzo delle tecnologie informatiche**, all'insegna del mantenimento di un elevato livello qualitativo della didattica.

Per quanto attiene alla **ricerca**, mi limito ora ad evidenziare l'obiettivo di **valorizzare la ricerca diffusa e perseguirne la qualità** parallelamente al **potenziamento delle risorse, tangibili e intangibili, e dei servizi di supporto.** Rilevante dovrà essere anche l'impegno a diffondere la cultura



dell'intraprendenza in ambito accademico per **l'ulteriore sviluppo della nostra capacità di realizzare efficaci forme di trasferimento tecnologico.**

Un capitolo del programma è dedicato al **rilancio della Scuola di Dottorato** e al **sostegno dei Corsi di Dottorato** attivati nel nostro Ateneo, che svolgono un'importante funzione ai fini del potenziamento dell'attività di ricerca.

Desidero segnalare, infine, che il programma di sviluppo dell'Ateneo illustrato in dettaglio nelle prossime pagine dedica grande attenzione anche allo **sviluppo della dotazione di strutture e infrastrutture necessarie allo svolgimento delle funzioni dell'Ateneo**, considerando analiticamente le **esigenze dei tre Poli territoriali nei quali esso è insediato.**

Altrettanto forte è la determinazione a sviluppare l'integrazione dell'UPO con il Sistema Sanitario Regionale, in primo luogo perseguendo il **rafforzamento della presenza universitaria nelle tre sedi ospedaliere di Alessandria, Novara e Vercelli.**



PRESENTAZIONE DELLA CANDIDATURA

Chi sono

Sono un docente di ruolo della nostra Università dal momento della sua istituzione nel 1998, essendo stato chiamato nella Facoltà di Economia in qualità di professore associato di “Economia degli intermediari finanziari” a seguito dell’ultimo concorso nazionale bandito due anni prima. Negli otto anni precedenti ho prestato servizio quale ricercatore universitario nella Facoltà di Economia dell’Università di Torino, presso la quale ho conseguito la laurea in Economia e Commercio con il massimo dei voti (110 e lode) e la dignità di stampa.

Ho acquisito la qualifica di professore di prima fascia nel 2001 e da allora la mia partecipazione alla vita del nostro Ateneo è risultata particolarmente intensa e gratificante. Ho avuto l’onore di svolgere in UPO alcuni incarichi istituzionali, tra i quali: Direttore del Dipartimento di Studi per l’Impresa ed il Territorio, dal quale origina il Dipartimento di Studi per l’Economia e l’Impresa (DiSEI); Preside della Facoltà di Economia; componente del Senato Accademico; componente della Commissione per la modifica dello Statuto dell’Ateneo a seguito dell’entrata in vigore della Legge 240/2010; Direttore del Master universitario di primo livello in “Economia e gestione dell’intermediazione finanziaria”; Presidente del Consiglio del Corso di Laurea Magistrale in “Management e Finanza”; Presidente del Collegio di Disciplina relativo ai professori di prima fascia.

Afferisco attualmente al Dipartimento di Scienze della Salute (DiSS), avendo aderito fino al 2018 al DiSEI. La partecipazione alla vita del DiSS si è rivelata un’esperienza molto formativa per quanto riguarda le esigenze e le problematiche delle cosiddette “scienze dure”. Il confronto con le colleghe e i colleghi su questioni di politica universitaria ha rafforzato in me, studioso di temi afferenti all’area delle “scienze sociali”, la convinzione della possibilità, e al tempo stesso della necessità, di un approccio sistemico e dialogante alle scelte strategiche del nostro Ateneo.

Del resto, l’esposizione a contesti ambientali diversificati è una costante del mio percorso umano e professionale. Nato a Napoli nel 1960, ho vissuto a Torino dal 1965 al 2007, prima di stabilire la residenza a Novara insieme alla mia famiglia, attualmente composta da mia moglie (Paola Zocchi, professoressa associata presso il DiSEI) e due figli. Da laureato nell’Università di Torino sono approdato all’Università Bocconi di Milano grazie alla titolarità di borse di studio bandite dall’Associazione “Amici della Bocconi” per lo svolgimento di attività di studio e di ricerca nell’ambito del Dipartimento di Economia Aziendale, venendo coinvolto nelle attività didattiche e di ricerca ad esso afferenti, oltre che nel coordinamento e nella realizzazione di iniziative facenti capo alla Scuola di Direzione Aziendale della medesima Università. Alla collaborazione con quest’ultima, nel corso degli anni, se ne sono aggiunte altre nell’ambito di corsi e seminari *post-graduate* e *post-experience* organizzati da istituzioni italiane e straniere, tra le quali: la Scuola di Amministrazione Aziendale dell’Università di Torino, l’RVB-Netherlands International Institute of Management, l’International Management Institute of Saint Petersburg, la MIB School of Management dell’Università di Trieste.

Ho partecipato attivamente anche alle attività delle Società scientifiche nella mia area scientifico-disciplinare. Sono tuttora socio ordinario dell’Associazione Italiana dei Docenti di Economia degli Intermediari e dei Mercati Finanziari e Finanza d’Impresa (ADEIMF), del cui Consiglio direttivo ho fatto parte dal 2011 al 2015 con il ruolo di tesoriere, e dell’Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA), del cui Consiglio Direttivo



ho fatto parte per il triennio 2018-2020 con l'incarico di coordinare una commissione dedicata all'accreditamento e al *rating* delle Riviste italiane.

All'affinamento delle mie competenze gestionali e capacità relazionali ha giovato pure l'esperienza maturata nell'adempimento di alcuni incarichi extra-universitari nell'ambito di istituzioni e società finanziarie: componente del Consiglio della Filiale di Novara della Banca d'Italia (2002-2008); componente del Consiglio di Amministrazione della Banca Popolare di Novara S.p.A. in qualità di amministratore indipendente (2008-2011); presidente del Consiglio di Amministrazione di Aletti Gestielle SGR S.p.A., sempre in qualità di amministratore indipendente (2012-2017); componente del Consiglio di Amministrazione dell'Associazione per lo Sviluppo degli Studi di Banca e Borsa – ASSBB, un'associazione senza scopo di lucro finanziata da un nutrito gruppo di banche nazionali e operante in collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore (2011-2020).

Perché mi candido

La decisione di candidarmi a un ruolo tanto prestigioso quanto impegnativo è fondata essenzialmente sul sentimento di **fiducia**.

La mia decisione è frutto, in primo luogo, della *fiducia* che nutro nei confronti di coloro che mi hanno sollecitato a rendermi disponibile ad assumere la responsabilità di essere il "portabandiera" di un progetto condiviso di rinnovamento e di sviluppo armonico, di qualità e sostenibile del nostro Ateneo. Ripongo *fiducia* nella serietà dei loro intenti e del loro impegno a sostenere tale progetto, che illustrerò in questo documento programmatico.

In secondo luogo, mi anima la *fiducia* nell'adeguatezza del suddetto progetto in relazione sia agli scenari dei fenomeni ambientali di varia natura con i quali deve confrontarsi la nostra Università sia alle aspettative delle persone che, con ruoli diversi, compongono la nostra Comunità.

Ho altresì risoluta *fiducia* nelle potenzialità professionali delle persone dell'UPO e nella loro disponibilità a collaborare e contribuire fattivamente al progresso dell'Ateneo.

Ho *fiducia* nella possibilità di coniugare il perseguimento dell'obiettivo di creare "valore pubblico" con quello di valorizzare le doti e le competenze individuali.

La decisione di candidarmi deriva anche - lo affermo senza falsa modestia né eccessiva presunzione - dalla *fiducia* nella mia capacità di poter contribuire alla realizzazione del progetto in questione, mettendo a disposizione l'esperienza che ho maturato in ambito accademico ed extra-accademico e la mia attitudine all'ascolto, al dialogo, alla ricerca di soluzioni equilibrate ma non per questo di basso profilo.

La visione di una comunità coesa, sostenibile e di qualità

L'UPO è per sua natura **una Comunità diversificata** da vari punti di vista. Lo è **dal punto di vista istituzionale e geografico**, avendo fin dalle origini un DNA tripolare. Oltre tutto, in ciascuna delle tre città nelle quali l'Ateneo è insediato, le sue strutture sono localizzate in diverse zone, non sempre agevolmente collegate dai mezzi pubblici di trasporto e, in alcuni casi, caratterizzate da specifiche problematiche ambientali, ivi compresa quella connessa con la sicurezza. La maggior parte di noi ha esperienza diretta degli svantaggi e degli inconvenienti che tale articolazione territoriale comporta. Eppure, il radicamento dell'Ateneo in tre diverse aree del Piemonte, differenziate dai punti di vista geo-politico e socio-economico, è anche fonte di



vantaggi strategici riconducibili alla possibilità di partecipare direttamente alla vita delle comunità locali di riferimento e ai processi decisionali che ne orientano lo sviluppo.

Tale possibilità presuppone che l'UPO sia riconosciuta dalle istituzioni sul territorio come un interlocutore di elevato profilo culturale e scientifico, aperto al dialogo e collaborativo, intraprendente e al tempo stesso attento alla **qualità e sostenibilità** dei suoi progetti e delle sue politiche mirate alla creazione di valore pubblico.

In questa prospettiva, deve risultare chiaro che **UPO riserva la medesima attenzione e disponibilità alle comunità delle tre aree geografiche nelle quali essa è ospitata**, senza alcuna priorità pregiudiziale per l'una o l'altra e con l'impegno a valorizzare le specificità di ciascuna di esse. Le tre sedi istituzionali dell'Ateneo hanno pari dignità e va in questa direzione la mia designazione del Pro-Rettore nella persona del Prof. Leonardo Marchese, un autorevole collega che svolge da molti anni la sua attività di docente e ricercatore nella sede di Alessandria, dove ha ricoperto per otto anni (2015-2023) il ruolo di Direttore del Dipartimento di Scienze e Innovazione Tecnologica (DiSIT).

I principi della pari dignità e della valorizzazione delle "diversità" valgono a maggior ragione nei confronti di tutte **le persone che compongono la Comunità dell'UPO** (docenti, ricercatrici e ricercatori, colleghe e colleghi del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, studentesse e studenti). Intendo riferirmi alla realizzazione di **un clima sociale, prima ancora che lavorativo, fondato sulla valorizzazione delle diverse caratteristiche individuali, personali e professionali**, tale da far percepire a ciascuna persona di essere co-protagonista nella comunità universitaria, di poterne condividere i valori, di poter aspirare a realizzare le proprie potenzialità, di essere apprezzata nel momento in cui svolge la propria funzione, quale che sia il livello della responsabilità organizzativa che le è attribuita.

Tutto ciò non va confuso, ovviamente, con un buonismo di maniera o con uno scriteriato egualitarismo. Si tratta, invece, di affermare **un "modo di essere" di un'organizzazione sociale fondata sulla professionalità, inclusiva al punto da risultare accogliente e coesa**. A tal fine, è necessario, in primo luogo, un forte impegno da parte degli organi di governo dell'Ateneo, con particolare riferimento alla definizione dei criteri di valutazione delle *performance* individuali e dei meccanismi premiali, delle politiche di reclutamento e di progressione nella carriera, dei programmi di formazione, delle politiche di comunicazione interna.

In questa prospettiva, riveste particolare importanza il tema dell'**equità percepita**. Per docenti, ricercatrici e ricercatori esso emerge, ad esempio, in relazione alla valutazione dell'attività didattica in contesti operativi eterogenei; per il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (PTAB), in relazione all'assegnazione del carico di lavoro, alla distribuzione delle responsabilità e all'utilizzo dei fondi salari accessori; per gli studenti, esso riguarda, ad esempio, la definizione e l'applicazione dei criteri di validazione e valutazione delle attività formative svolte all'estero.

Sempre in tema di equità percepita, non intendo eludere la questione dell'applicazione del Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (DPCM) n. 143/2022 in materia di "compensi, gettoni di presenza e ogni altro emolumento spettante ai componenti gli organi di amministrazione e di controllo, ordinari e straordinari, degli enti pubblici". La stampa ha dedicato ampio spazio alle critiche suscitate dalla conseguente revisione dei compensi attribuiti agli organi di governo delle università statali e soprattutto ai Rettori. Nel caso del nostro Ateneo, le critiche sono state espresse anche, ma non solo, con riferimento alla connessione della revisione dei compensi in oggetto con la riduzione strutturale delle spese di funzionamento relative al contenimento del costo complessivo della didattica aggiuntiva. La mia opinione al riguardo è che la materia meriti un ulteriore approfondimento e che, per quanto concerne specificamente la determinazione del **compenso del Rettore**, si debba tener conto anche della scelta di quest'ultimo in merito alla limitazione dei



suoi obblighi didattici, della complessiva situazione di bilancio dell'Ateneo e della congruità del compenso sulla base di un'analisi comparativa con i compensi attribuiti ai Rettori di altri Atenei. Per essere più preciso, assumo fin d'ora l'impegno a promuovere fattivamente il suddetto approfondimento, dichiarando **la mia piena disponibilità a una revisione al ribasso del compenso attualmente previsto.**

Tornando al tema generale del "modo di essere" della Comunità UPO, mi preme garantire il massimo impegno per definire e realizzare politiche mirate all'affermazione delle **pari opportunità** e alla predisposizione di un'adeguata **accoglienza delle persone con disabilità** e di **strumenti idonei a coloro che soffrono di disturbi specifici dell'apprendimento** (come avrò modo di chiarire nel capitolo dedicato alla gestione operativa e al benessere organizzativo).

La coesione fondata sul senso di appartenenza ad un'organizzazione costituisce una condizione essenziale affinché quest'ultima possa esprimere compiutamente le sue potenzialità, creare valore e risultare "performante". Pertanto, ritengo assolutamente prioritario l'obiettivo di un sostanziale **miglioramento della qualità della performance dell'Ateneo** in ciascuna delle sue attività istituzionali (didattica, ricerca e terza missione) **riducendo il divario tra le diverse componenti della compagine accademica** impegnate nella realizzazione di tali attività. Le "eccellenze" vanno coltivate e sostenute; nel contempo, occorre promuovere il miglioramento delle *performance* delle "aree più deboli", dotandole di risorse adeguate e fissando dei *key performance indicator* su un appropriato orizzonte temporale, tema che riguarda particolarmente la didattica e la ricerca.

In generale, le azioni che verranno prospettate al fine di qualificare **l'orientamento strategico del nostro Ateneo** nei prossimi anni sono ispirate dall'obiettivo di **assicurare la qualità e la sostenibilità del suo sviluppo su un orizzonte temporale di medio termine** in un contesto ambientale in rapida evoluzione e comunque connotato da un'elevata incertezza su vari versanti (da quello geo-politico a quello economico, da quello socio-demografico a quello tecnologico, senza trascurare quello normativo).

La qualità deve essere un fattore distintivo e fondante del nostro modo di essere, in grado di guidare il nostro posizionamento competitivo anche alla luce della crescente intensità della concorrenza delle università telematiche.

L'assicurazione della qualità deve essere promossa efficacemente dagli organi di governo dell'Ateneo con l'obiettivo primario di sensibilizzare tutte le persone della nostra comunità in merito all'importanza di farne la stella polare del loro agire quotidiano. Essa deve essere percepita, metabolizzata e vissuta come **un elemento portante della nostra cultura organizzativa**, evolvendo da una visione incentrata sull'esecuzione fastidiosa di adempimenti burocratici ad una che considera i benefici sostanziali della ricerca della qualità, dall'attenzione occasionale agli indicatori dei criteri in base ai quali l'Ateneo è oggetto di valutazioni esterne alla costante considerazione degli obiettivi sostanziali da perseguire a vantaggio della performance complessiva dell'Ateneo e delle specifiche performance individuali.

Altrettanto importante è il profilo della **sostenibilità delle strategie e delle politiche** con le quali il nostro Ateneo si prefigge di realizzare la sua multiforme missione. Non mi riferisco soltanto alla sostenibilità dal punto di vista amministrativo (in termini economici, finanziari e patrimoniali), bensì anche alla necessaria coerenza tra la dotazione attuale e prospettica delle risorse, tangibili e intangibili, delle quali l'UPO può disporre e le attività che essa intende realizzare. Ne sono esempio le problematiche connesse con la forte concentrazione delle immatricolazioni su pochi corsi di laurea, con una numerosità di iscritti elevata in rapporto alle risorse di docenza e alle strutture didattiche e di laboratorio. Tali problematiche vanno affrontate e gestite con un approccio sistemico fondato su un'accurata revisione della complessiva offerta formativa dell'Ateneo (il tema sarà approfondito nel capitolo dedicato alla didattica).



Ritengo che **la qualità e la sostenibilità rappresentino le “lenti”** con le quali nel prossimo sessennio dovremo anche perseguire con rinnovata intraprendenza l’obiettivo dell’**internazionalizzazione** di tutte le nostre attività istituzionali, un obiettivo estremamente sfidante e al tempo stesso ineludibile. Il forte radicamento della nostra Università nel Piemonte Orientale non costituisce un fattore limitante per la sua proiezione su scala regionale, nazionale e internazionale; al contrario, tale radicamento deve rappresentare la base di decollo di iniziative con un ampio raggio di azione. In questa prospettiva, assume particolare importanza **l’intensificazione del dialogo e della collaborazione con le diverse realtà del mondo produttivo “locale”** impegnate nell’estensione delle loro attività oltre i confini nazionali. Altrettanto importante è il rafforzamento delle nostre relazioni con le istituzioni e i centri di ricerca comunitari; penso ad esempio al Joint Research Center della UE, nell’ambito di un efficace programma di **“diplomazia universitaria”**. Il conseguimento dell’obiettivo dell’internazionalizzazione richiede, innanzitutto, la piena consapevolezza dei presupposti e delle implicazioni delle azioni ad esso mirate, anche con riferimento a questioni di natura operativa, quali ad esempio quelle attinenti alla ricettività residenziale per studenti stranieri, alla loro accoglienza in un ambiente culturale e sociale per essi nuovo, all’assistenza a loro favore per il disbrigo di pratiche amministrative.

La realizzazione della visione dell’UPO fin qui delineata deve essere proiettata, come ho accennato, su uno **scenario del contesto ambientale in rapida evoluzione**, che prospetta alcune minacce - quali il calo demografico previsto per il nostro Paese nei prossimi anni con probabile impatto sulle immatricolazioni, il rafforzamento di altri Atenei nei territori limitrofi, l’esaurimento dei finanziamenti PNRR con effetti sia sui reclutamenti sia sul finanziamento dei Dottorati e della Ricerca - ma anche alcune opportunità, tra le quali la crescita in termini di applicazioni e di utilizzo delle tecniche di **Intelligenza Artificiale (IA)** nei più svariati ambiti. A questo proposito, il nostro Ateneo negli scorsi anni si è dotato di un Centro di Ricerca Interdipartimentale sull’Intelligenza Artificiale (AI@UPO), che coinvolge tutti i Dipartimenti dell’Ateneo, ed avviato la prima laurea magistrale interdisciplinare sull’Intelligenza Artificiale. Il centro AI@UPO, che si intende fortemente sostenere, potrà diventare un utile strumento di collegamento per tutte le iniziative che toccheranno necessariamente l’uso e lo sviluppo dell’IA relativamente a tre principali dimensioni: Ricerca, Didattica e Gestione dei processi interni.

Nel concludere questa presentazione della mia candidatura e della visione dell’UPO che la ispira mi preme sottolineare che il successo di una strategia di sviluppo della nostra Università dipende in ampia misura da due fattori abilitanti, e più precisamente dal modello di *governance* dell’Ateneo e dal funzionamento della macchina amministrativa, a sua volta impattato dalle condizioni di benessere organizzativo.



LA GOVERNANCE DELL'ATENEO

Una governance condivisa

Il concetto di *governance* universitaria si riferisce all'insieme degli assetti istituzionali e dei meccanismi decisionali con i quali sono definite e realizzate le strategie e le politiche dell'Ateneo. Tale concetto non si esaurisce nelle regole e nelle procedure formalizzate, ma coinvolge anche le prassi istituzionalizzate, i valori e gli interessi che gli attori delle diverse articolazioni componenti la comunità universitaria cercano di tutelare nell'ambito dei processi decisionali, nonché le relazioni tra gli attori medesimi¹.

Diverse indagini empiriche hanno evidenziato che la riforma della *governance* istituzionale delle università italiane, prefigurata dalla **L. 240/2010 (c.d. "riforma Gelmini")**, si è tradotta in **un'ampia varietà di applicazioni**, fermi restando i vincoli fissati nella stessa legge relativamente alla composizione e alle funzioni degli organi di governo degli Atenei. Inoltre, la suddetta varietà non risulta determinata unicamente dalle **dimensioni e dalla collocazione territoriale dei singoli Atenei**, ma altresì dalle **rispettive dinamiche relazionali interne e dalle caratteristiche personali degli attori**.

In questo contesto, riveste particolare **importanza il ruolo del Rettore e il bilanciamento dei suoi "poteri"** in rapporto a quelli del Consiglio di Amministrazione (CdA) e del Senato accademico (SA). Concordo con quanti ritengono che la "riforma Gelmini" non orienti le scelte univocamente verso un modello di *governance* universitaria "monocratico" e incentrato sulla supremazia decisionale del Rettore, il cui ruolo non sarebbe più declinabile nei termini tradizionali di *primus inter pares*, bensì in termini simili a quelli dell'amministratore delegato di una grande impresa. Ritengo inoltre, che il suddetto modello non sia necessario per realizzare gli obiettivi finali della "riforma Gelmini", vale a dire una gestione più efficace ed efficiente degli Atenei e la capacità degli organi di vertice di esercitare le funzioni di indirizzo strategico e di programmazione finanziaria nel perseguimento dell'interesse dell'Ateneo nel suo complesso, anziché secondo logiche di mediazione e spartizione di tipo corporativo-consensuale.

Il modello di governo della nostra Università che ho in mente presenta a livello apicale una triade di Organi con funzioni distinte, ma parimenti essenziali ai fini del perseguimento degli obiettivi istituzionali dell'Ateneo: il CdA, il Rettore e il SA. In tale cornice, **il Rettore** ha fundamentalmente il **compito** di assicurare, al tempo stesso, **l'impulso e l'equilibrio del sistema**, approfondendo il massimo impegno nel promuovere e favorire scelte strategiche e politiche con il **più ampio grado possibile di condivisione**, idonee a contemperare le esigenze e le istanze delle diverse componenti della comunità universitaria in funzione sia della loro valorizzazione che dell'interesse generale.

Del resto, i "poteri" attribuiti al Rettore dalla legge 240/2010 e, a ben vedere, dal nostro Statuto, sono essenzialmente e tipicamente **"poteri" di iniziativa, di indirizzo, di proposta e di coordinamento** che, pur molto rilevanti sul piano funzionale, non rendono configurabile un ruolo di "organo supremo".

Peraltro, la visione appena delineata non esclude affatto che il Rettore debba responsabilmente esercitare le prerogative che la legge, le norme amministrative e quelle statutarie affidano alla sua discrezionalità, fermo restando il rispetto del **principio della accountability**. Neppure intendo negare la possibilità che, in specifiche condizioni di *impasse* decisionale, al Rettore possano essere concordemente delegate valutazioni

¹ Cfr. Capano G., "Quale governance per il sistema universitario post-Covid?", in Regini M. e Ghio R. (a cura di), *Quale università dopo il PNRR?*, Milano University Press, 2022 (UNIMI2040), DOI 10.54103/unimi2040.103, pp. 252-253.



di ultima istanza, purché tali evenienze si configurino come eccezionali e non degenerino nella deresponsabilizzazione di altri organi.

È pur vero che, al di fuori delle circostanze eccezionali appena richiamate, il Rettore esercita di fatto una certa influenza sulla complessiva *governance* dell'Ateneo nei limiti in cui questa è connaturata con la responsabilità di presiedere il CdA e il SA ed è fondata sull'**autorevolezza** che il Rettore è in grado di guadagnare.

Ciò che deve essere assolutamente evitato, invece, è un'indebita ingerenza sostanziale del Rettore nella composizione degli altri due Organi appena citati. La "separazione genetica" tra il Rettore e questi ultimi risulta infatti essenziale al fine di realizzare la piena partecipazione alla *governance* dell'Ateneo, su base rappresentativa, delle diverse articolazioni della comunità che compone l'Ateneo medesimo. A tale proposito, dichiaro fin d'ora la mia condivisione di **modifiche del nostro Statuto** mirate a limitare fortemente, se non addirittura ad escludere, la partecipazione del Rettore ai processi di selezione dei componenti i due Organi in oggetto e ad assicurare al PTAB la partecipazione al CdA, oltre che al SA, con una propria rappresentanza elettiva e la partecipazione diretta all'elezione del Rettore (due punti sui quali ritornerò in seguito). Con riferimento alla composizione del SA e del CdA, sottolineo qui l'importanza della partecipazione a tali Organi di una rappresentanza elettiva delle studentesse e degli studenti.

La squadra del Rettore

In coerenza con l'impostazione delineata nel precedente paragrafo, la "squadra" del Rettore sarà composta a pieno titolo dal **Pro-Rettore**, che considero il primo consigliere del Rettore, e dalle **Delegate** e dai **Delegati** del Rettore alle/ai quali viene affidata la cura di specifiche materie con particolare riferimento al monitoraggio dell'attuazione di programmi e iniziative deliberati/e dai competenti organi dell'Ateneo, alla partecipazione e eventualmente al coordinamento di commissioni con compiti istruttori e propositivi e alla formulazione di proposte al Rettore relative alle materie in oggetto.

Qualora mi sia affidata la responsabilità del ruolo di Rettore, designerò le Delegate e i Delegati, dopo essermi consultato con il Pro-Rettore, avendo cura di coniugare, nella più ampia misura possibile, il criterio della **competenza** con altri criteri tendenti ad assicurare una **composizione della squadra equilibrata** da diversi punti di vista (compresi quelli attinenti al genere e all'area territoriale di impegno lavorativo). La designazione presupporrà l'instaurazione di una **relazione fiduciaria** e la condivisione degli obiettivi finali da perseguire, oltre che, naturalmente, la disponibilità delle persone che interpellerrò a dedicarsi con impegno alla cura delle materie delegate.

Sottolineo che le Delegate e i Delegati dovranno comporre una vera e propria "squadra" per evidenziare la necessità di una stretta collaborazione, che si manifesti, tra l'altro, nello svolgimento di **riunioni collegiali periodiche** con il supporto di un **tableau de bord** nel quale siano indicate le azioni intraprese, quelle concluse, quelle da completare e quelle da avviare con l'indicazione delle relative tempistiche. Delegate e Delegati, oltre ad interagire con l'Amministrazione dell'Ateneo, dovranno svolgere importanti **funzioni di ascolto, di comunicazione e di raccordo**, in senso lato, con le diverse articolazioni della comunità dell'UPO.

Mi riservo di precisare gli ambiti di competenza alle quali si riferiranno le deleghe successivamente allo svolgimento delle elezioni e, ovviamente, subordinatamente al verificarsi della mia elezione. Desidero però anticipare l'intenzione di attribuire una **delega per l'edilizia**, eventualmente in condivisione tra più colleghe/i di sedi diverse e di due deleghe per la ricerca complementari per il punto di vista delle discipline STEM e di quelle sociali, economiche, giuridiche e umanistiche.



Anche per le Delegate e i Delegati del Rettore dovrà valere, in generale, il principio di separatezza rispetto ad altri organi dell'Ateneo. Mi riferisco, ad esempio, all'opportunità di evitare l'affidamento di deleghe a Direttrici/Direttori di Dipartimento e all'esclusione delle Delegate e dei Delegati dalla partecipazione alla Commissione preposta alla designazione di componenti del CdA. Mi riferisco anche all'opportunità di evitare che il ruolo di Direttore della Scuola di Dottorato sia attribuito al Delegato del Rettore alla Ricerca Scientifica e quello di Vice Direttore al Delegato del Rettore per la Didattica, come invece è stabilito, a partire dal XXXIX ciclo, nell'art. 6.5 del *Regolamento di Ateneo in materia di dottorato di ricerca* (emanato nel luglio 2023) che proporrei dunque di modificare per rimuovere quella che mi appare come un'indebita interferenza.

La partecipazione del personale TAB alla *governance* dell'Ateneo

Le mie opinioni in merito al tema in oggetto sono mutate nel tempo. Infatti, nel corso degli anni ho maturato la convinzione che la presenza di una rappresentanza del PTAB sia necessaria ai fini dell'efficace adempimento delle funzioni del CdA, che non può prescindere dall'ascolto e dalla considerazione diretta ed esplicita delle opinioni e delle valutazioni di una parte fondamentale della comunità universitaria. Ciò in aggiunta al riconoscimento della piena fondatezza dell'aspettativa delle colleghe e dei colleghi del PTAB di partecipare attivamente ai processi decisionali che segnano la vita dell'organizzazione alla quale sono ancorate le loro prospettive professionali, familiari e personali.

Nell'ambito di un'iniziativa mirata a un'approfondita **revisione dello Statuto**, mi impegno pertanto a proporre una modifica della composizione del CdA che contempli l'esplicita **assegnazione di una rappresentanza elettiva al PTAB**. Ciò, ovviamente, nel pieno rispetto dei requisiti fissati dalla Legge relativamente al numero complessivo dei componenti tale Organo e alla **qualità delle candidature**, con particolare riferimento, al "possesso di comprovata competenza in campo gestionale ovvero di un'esperienza professionale di alto livello con una necessaria attenzione alla qualificazione scientifica culturale" (cfr. L. 240/2010, art 2, c. 1, lett. i).

Non sono in grado di esprimere un'indicazione precisa sulla consistenza numerica della rappresentanza in oggetto e, del resto, la decisione in merito dipende dall'esito di una consultazione che coinvolgerà la nostra intera Comunità. In termini qualitativi, la mia personale opinione è che tale consistenza debba essere almeno paritaria rispetto alla rappresentanza degli studenti.

Le **modalità dell'elezione** della rappresentanza del PTAB dovrebbero essere **semplici e lineari**, con la formazione di un collegio elettorale ad esso riservato (elettorato attivo e passivo separato rispetto a quello per l'elezione dei componenti docenti/ricercatori). L'accertamento della qualità delle candidature, con riferimento a quanto disposto dalla L. 240/2010, dovrà fondarsi sulla parità di trattamento e sulla trasparenza nella valutazione di tutte le candidature, indipendentemente dall'essere presentate da docenti/ricercatrici o ricercatori, esponenti del PTAB ovvero da candidati esterni.

Desidero aggiungere un'altra considerazione che riguarda la necessità di porre tutti i componenti designati o eletti a far parte del CdA nelle condizioni idonee a poter esercitare le proprie funzioni in maniera responsabile e sulla base di un solido insieme di conoscenze relative alle specificità del governo di una istituzione universitaria. Mi pare quindi opportuno che la designazione/l'elezione dei componenti dell'Organo siano effettuate con un congruo anticipo temporale rispetto al momento dell'entrata in carica e che alle persone designate o elette siano dedicate **iniziative formative ad hoc**. Segnalo che questa prassi è diffusamente adottata in occasione del rinnovo del CdA di intermediari finanziari, quali le banche, e che l'autorità regolamentare può richiedere la partecipazione a specifici corsi di formazione ai singoli neo-consiglieri.



Un'altra questione attiene alla **partecipazione diretta**, a titolo individuale, di tutte le colleghe e di tutti i colleghi del PTAB **all'elezione del Rettore**. In proposito, mi esprimo a favore di una modifica in questa direzione del nostro Statuto e osservo che la ricognizione delle soluzioni adottate in altri Atenei evidenzia una varietà di possibili soluzioni, accomunate dalla ponderazione dei voti espressi individualmente e direttamente dal PTAB. Propendo per un metodo di ponderazione semplice, quale il seguente: "l'elettorato attivo è attribuito a tutto il personale dirigente, tecnico-amministrativo e bibliotecario di ruolo, il cui voto è ponderato rispetto al numero dei professori e ricercatori, anche a tempo determinato". Relativamente al fattore di ponderazione, in prima approssimazione mi pare che una percentuale dell'ordine del 25% possa essere adeguata, ma sottolineo che questa è un'idea di prima approssimazione.

Dipartimenti, Aree scientifico-disciplinari e Scuole

I Dipartimenti rappresentano il cuore pulsante dell'Ateneo, le unità organizzative nelle quali si addensano le risorse cognitive indispensabili per la realizzazione delle attività istituzionali dell'Università e nelle quali si svolge una parte rilevante dei processi di creazione di valore.

La Legge 240/2010 attribuisce ai Dipartimenti "funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie". Lo Statuto dell'UPO precisa che i Dipartimenti: (a) sono le strutture fondamentali per l'organizzazione e lo svolgimento della ricerca, della didattica e delle altre attività formative dell'Ateneo; (b) hanno autonomia scientifica, didattica, regolamentare e organizzativa (oltre all'autonomia amministrativo-gestionale nei limiti fissati dal Regolamento di Ateneo per l'amministrazione e la contabilità e nel rispetto dei principi del bilancio unico di cui alla Legge n. 240 del 30 dicembre 2010); (c) promuovono le attività di ricerca del personale afferente; (d) favoriscono l'internazionalizzazione della ricerca e della didattica.

Ritengo che i Dipartimenti siano di fatto **una fucina di idee, progetti, iniziative** che sta agli organi di governo dell'Ateneo valorizzare e, al tempo stesso, coordinare in una strategia di sistema, che risolva in una sintesi equilibrata le inevitabili aree di divergenza tenendo ovviamente conto anche degli indirizzi generali dettati dagli organi di governo del sistema universitario nazionale.

Sottolineo, in proposito, la necessità di rafforzare la realizzazione di un continuo "**dialogo strategico**" tra la **governance della nostra Università e i Dipartimenti**, cioè un "processo negoziale finalizzato a concordare un patto reciprocamente impegnativo in merito a obiettivi da raggiungere e risorse da rendere disponibili in una prospettiva di medio-lungo termine"². Tale impostazione comporta un profondo coinvolgimento dei Dipartimenti nella elaborazione dei piani strategici dell'Ateneo, nel contesto di un approccio multilaterale (e non bilaterale tra il Rettore e i singoli Dipartimenti) e di un maggiore equilibrio tra la logica *top-down* e quella *bottom-up*.

In questa prospettiva, penso che sia necessario rivitalizzare il **coinvolgimento collegiale dei Direttori** di Dipartimento nella fase istruttoria dei processi decisionali che preludono alle scelte di rilevanza strategica e, a tal fine, ritengo opportuno prevedere la loro partecipazione a un organismo informale con funzioni esclusivamente istruttorie e propositive (la "**Consulta dei Direttori di Dipartimento**"). Come è noto, lo Statuto dell'UPO prevede di fatto la partecipazione di tutti i Direttori di Dipartimento al SA, salvo casi di ineleggibilità per cumulo di mandati consecutivi. La Consulta dei Direttori di Dipartimento sarebbe aperta alla partecipazione di tutti i Direttori, compresi quelli che non siedono nel SA e svolgerebbe la sua attività

² Cfr. G. Donna, "Governance e organizzazione delle università: cosa rimane da fare", in Regini M. e Ghio R. (a cura di), *Quale università dopo il PNRR?*, Milano University Press, 2022 (UNIMI2040), DOI 10.54103/unimi2040.103.



entro limiti che evitino una sostanziale espropriazione delle funzioni e delle responsabilità che competono al SA.

L'esigenza di valorizzare **fasi intermedie di ascolto, di dialogo, di confronto nell'ambito di un'attività istruttoria** si pone anche, a mio avviso, nei confronti di altre articolazioni della comunità accademica e in particolare delle **aree scientifico-disciplinari**, che sono generalmente presenti in più Dipartimenti, e dei Corsi di studio, che spesso si caratterizzano per la collaborazione tra diversi Dipartimenti.

Per quanto concerne le **Scuole**, sono favorevole alla loro istituzione esclusivamente se configurate quali "strutture di raccordo con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio, e di gestione dei servizi comuni", secondo il dettato della Legge 240/2010.

Collegialità, trasparenza e comunicazione delle decisioni

L'assetto funzionale del governo dell'Ateneo delineato nei precedenti paragrafi implica l'attuazione di **processi decisionali autenticamente collegiali**, fatte salve la competenza e la responsabilità di diversi organi individuali per le decisioni che la normativa riserva ad essi su base autonoma, a partire dal Rettore. Anche in quest'ultimo caso, ritengo tuttavia che la pratica del preventivo ascolto di altri soggetti non sia generalmente di nocimento alla qualità delle decisioni da assumere, né all'efficienza del processo decisionale.

Un aspetto particolare del *modus operandi* per il quale propendo riguarda l'eccezionalità del ricorso, da parte del Rettore, all'adozione di decreti d'urgenza, che dovrebbero essere sempre circoscritti al verificarsi di "situazioni di necessità e indifferibile urgenza", come è riportato nel nostro Statuto, e adeguatamente motivati, almeno nei casi più rilevanti. Quest'ultimo accenno richiama un altro principio che ritengo doveroso assicurare, vale a dire la **trasparenza dei meccanismi decisionali** sottostanti alle deliberazioni assunte da tutti gli Organi dell'Ateneo, sulla base della **preventiva definizione dei criteri** sui quali esse si fondano.

In questo contesto, merita di essere sottolineata l'importanza della **condivisione delle informazioni necessarie per decidere e della comunicazione delle decisioni assunte**. Il primo dei due aspetti sottende un'accurata revisione del sistema di elaborazione e di diffusione delle informazioni in condizioni di tempestiva disponibilità e agevole fruibilità. Il secondo aspetto coinvolge particolarmente i canali di comunicazione e l'approccio comunicativo, che dovrebbe essere idoneo a trasmettere con chiarezza ed evidenza non soltanto lo specifico contenuto delle singole decisioni, ma nei casi di particolare rilevanza anche il contesto nel quale esse vanno inquadrare e la portata delle loro implicazioni e conseguenze.

La pianificazione strategica e l'allocazione delle risorse

L'elaborazione del Piano strategico di Ateneo per il periodo 2025-2030 costituirà una fondamentale occasione di confronto con le rappresentanze di tutte le componenti della nostra Comunità sulla base delle linee programmatiche contenute nel presente documento. Essa sarà realizzata **combinando l'approccio top-down con quello bottom-up**.

Il Piano dovrà riflettere una **visione sostenibile e di qualità dello sviluppo** di tutte le attività (didattica, ricerca, terza missione, azioni amministrative, sviluppo edilizio) in relazione alla dotazione attuale e prospettica delle risorse di varia natura disponibili. Tale visione sarà declinata in **un insieme coerente di obiettivi strategici e di obiettivi operativi** definiti con riferimento a indicatori idonei a consentire il periodico



monitoraggio del loro conseguimento e a segnalare eventualmente, sulla base di un'accurata analisi degli scostamenti dei risultati di pre-consuntivo, la necessità di interventi correttivi nelle politiche ad essi mirate.

L'allocazione delle risorse ai Dipartimenti e alla Direzione Generale (DG), nei rispettivi ambiti di competenza, non potranno prescindere da una **valutazione approfondita dei relativi fabbisogni**.

La programmazione del reclutamento di personale docente e TAB, di vitale rilevanza per la crescita dell'Ateneo, dovrà essere necessariamente in linea con la programmazione dell'Offerta Formativa e con le necessità del sistema amministrativo.

L'attuale **sistema di ripartizione dei punti organico**, basato sull'applicazione di un algoritmo approvato dal CdA nella seduta del 26.06.2020, prevede: i) una quota del 30% allocata al Rettore per progetti strategici; ii) una quota per la DG (nella ripartizione del 2022 la quota è stata del 16% dei punti organico totali); iii) una quota garantita ai Dipartimenti per il recupero delle cessazioni (o trasferimenti in altra sede) pari al 30% dei punti organico recuperati; iv) un accantonamento per gli eventuali passaggi da RTD-b a professore associato; v) la ripartizione della residua disponibilità di punti organico rimanente quota è ripartita tra i Dipartimenti su base premiale (50% per la ricerca sulla base di indicatori quali-quantitativi IRD definiti dalla VQR3 per ciascun Dipartimento, e 50% per la didattica), che attualmente varia tra l'8 e il 9% per i Dipartimenti di area Umanistica e delle Scienze Sociali, e tra il 13 e il 19% per i Dipartimenti di area Scientifica.

Un simile meccanismo, adottato anche per distribuire (in alcuni casi) i ricercatori a tempo determinato dei vari piani speciali ministeriali, richiede una **verifica** per valutare se in questi anni l'Ateneo sia cresciuto in tutte le sue componenti e se tale crescita sia funzionale alle esigenze delle attività didattiche, di ricerca e a quelle amministrative. Ritengo opportuno formulare una prima valutazione di carattere generale sul meccanismo di ripartizione delle risorse per quanto attiene alla quota del Rettore, che appare eccessivamente elevata, e a quella del recupero delle cessazioni, che per contro risulta penalizzante per i Dipartimenti³. È quindi mia intenzione **proporre la riduzione dal 30% al 20% della quota affidata al Rettore e l'innalzamento dal 30% al 40% della quota di recupero delle cessazioni, oltre che un'accurata revisione dell'adeguatezza dei criteri di assegnazione della quota premiale**.

La Fondazione UPO

Nel corso dell'ultimo anno, ha preso forma il progetto di una Fondazione universitaria – la Fondazione UPO – sulla base di quanto previsto dal D.P.R. 24 maggio 2001, n. 254 – “Regolamento recante criteri e modalità per la costituzione di fondazioni universitarie di diritto privato, a norma dell'articolo 59, comma 3, della legge 23 dicembre 2000, n. 388”. Tale Regolamento consente alle università statali di costituire fondazioni di diritto privato con l'obiettivo di acquisire beni e servizi alle migliori condizioni di mercato e di svolgere **attività strumentali di supporto alla didattica e alla ricerca**. Esso stabilisce che le fondazioni sono *persone giuridiche private senza fini di lucro ed operano esclusivamente nell'interesse degli enti di riferimento, prima tra tutte l'Università*. Varie sentenze della Corte Costituzionale hanno chiarito che le fondazioni universitarie sono sì soggetti privati, ma **agiscono con procedure di evidenza pubblica**. Il D.P.R. 254/2001 elenca una serie di finalità che possono essere individuate tutte o in parte negli statuti delle diverse fondazioni universitarie e personalizzate in funzione delle specificità dei singoli Atenei.

³ Per chiarire meglio la portata e l'impatto di una simile allocazione delle risorse, basti considerare che nel 2022 (delibera del CdA del 28.10.2022) il rapporto tra i punti organico del Rettore e quelli assegnati ai Dipartimenti per la quota premiale è stato pari al 72%. È evidente che un simile sbilanciamento limita molto il grado di autonomia della programmazione dei Dipartimenti, che, se coerente con il Piano Strategico di Ateneo, deve essere garantita.



Allo stato dell'arte, il SA e il CdA dell'UPO hanno approvato una bozza di Statuto della Fondazione UPO in vista della ricerca di soggetti interessati a contribuire alla sua costituzione e capitalizzazione con il ruolo di co-fondatori. Relativamente a questi ultimi, ritengo sia estremamente importante che essi siano **soggetti di elevata reputazione e qualificazione**, in modo da garantire una rappresentanza in linea con i valori di una istituzione quale quella universitaria. Vale la pena ricordare che l'art. 13 dello Statuto vigente del nostro Ateneo prevede, nel comma 9, che *"Nell'ipotesi in cui sia costituita una Fondazione universitaria ai sensi della normativa vigente, a questa spetterà la designazione di due componenti esterni sui tre previsti al comma 4 punto c); in tal caso la Commissione di selezione si limiterà a designare due componenti interni"*. A quanto mi risulta, il Senato Accademico ha manifestato l'opinione di riconsiderare il suddetto comma, il che mi pare opportuno.

Un altro tema sensibile è la **sostenibilità** della Fondazione stessa che si basa una adeguata capitalizzazione conferita da fondatori e in assenza della quale la Fondazione non avrebbe alcuna utilità. In ogni caso, **"supporto"** alle attività della Università e **"promozione"** devono essere i concetti alla base della Fondazione UPO, che **non può né sollevare né sostituirsi ai compiti istituzionali** di Didattica, Ricerca e Terza Missione **dell'Istituzione universitaria**. Per questo motivo ritengo che qualsiasi attività della Fondazione debba realizzarsi a seguito di un preciso mandato dell'Università, e che la *governance* della Fondazione sia costituita in maggioranza da persone indicate dagli organi collegiali dell'Università in rappresentanza del personale sia docente sia TAB.

Per quanto riguarda le attività della Fondazione, sottolineo che esse non devono risolversi in un'occasione di esternalizzazione dei compiti dell'Ateneo o di unità di personale che stanno in capo a questo, magari sfruttando formule contrattuali di natura privatistica e precaria. Piuttosto, la Fondazione dovrebbe configurarsi come un veicolo di forte **potenziamento del fund-raising** mirato al finanziamento di **borse di dottorato**, dell'ampliamento della disponibilità di **beni mobili e immobili necessari a sostenere il diritto allo studio** (anche con riferimento alle **residenze per gli studenti a costi calmierati** e all'**impiantistica sportiva**), di interventi a sostegno di altri progetti e altre azioni di rilevanza strategica, **anche a favore del PTAB**.

Per quanto riguarda la valorizzazione delle attività di ricerca e il trasferimento tecnologico attraverso la promozione dell'incontro con attori industriali, investitori o altri *stakeholder*, o la gestione di infrastrutture di ricerca, ritengo che queste finalità, pur essendo individuate dal Decreto, possano essere perseguite altrettanto bene, se non meglio, direttamente dalla struttura organizzativa dell'Università.

Con riferimento al supporto alla didattica, la Fondazione in taluni casi o per talune esigenze settoriali (ad esempio, corsi di alta formazione o organizzazione di convegni specialistici) potrebbe avere una reale utilità.



LA GESTIONE OPERATIVA E IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

La valorizzazione dell'orientamento agli obiettivi e la diffusione della cultura della qualità

Contesto. La lamentela più ricorrente nei commenti degli attori della vita universitaria si appunta, indipendentemente dal ruolo che essi svolgono, sulla eccessiva burocratizzazione della gestione operativa delle attività nelle quali si estrinsecano le rispettive funzioni. Tale insoddisfazione è generalmente alimentata sia dalla mole e dalle tempistiche degli adempimenti burocratici da rispettare sia dalla percezione della sostanziale inutilità di una parte dei suddetti adempimenti, se non addirittura della negatività del loro impatto sull'efficacia e sulla qualità delle prestazioni lavorative.

L'insoddisfazione sconfinata nell'insofferenza nel caso dei docenti e dei ricercatori e risulta particolarmente acuta in coloro che svolgono ruoli di progettazione e/o di coordinamento di iniziative formative, di ricerca o di terza missione. Naturalmente, nessuno può ragionevolmente negare che una Università statale, in ampia misura finanziata con fondi pubblici, debba rispettare rigorose procedure nell'impiego di tali fondi e soddisfare rigorosi requisiti qualitativi nella prestazione dei servizi nei quali si manifesta la sua capacità di creare valore pubblico. Il punto è che l'eccesso di formalismo burocratico rischia di produrre effetti controproducenti.

Obiettivo. *Diffondere un orientamento agli obiettivi sostanziali da raggiungere nell'interesse comune.* La responsabilità primaria di promuovere e sostenere l'adozione di tale orientamento compete agli organi di governo dell'Ateneo mediante specifiche azioni relative, tra l'altro, alla semplificazione dei Regolamenti e dei processi operativi, alla comunicazione, all'informazione e alla formazione. L'incapacità di guidare tale evoluzione rischia di compromettere la coesione della nostra Comunità, impattando negativamente sul senso di appartenenza ad essa.

Azione 1. *Predisporre frequenti azioni di monitoraggio* volte all'identificazione di criticità alle quali seguano tempestive azioni di miglioramento, prevedendo altresì il monitoraggio dell'esito delle azioni intraprese. Spesso, infatti, vengono identificate le criticità, ma non vengono predisposte le azioni correttive, come nel caso delle annose questioni riguardanti la didattica e nello specifico la carenza di laboratori didattici.

Azione 2. *Rafforzare le azioni di sensibilizzazione degli studenti* sull'importanza della compilazione dei questionari di valutazione. Gli studenti devono essere consapevoli del fatto che la compilazione dei questionari rappresenta uno strumento di fondamentale importanza per la valutazione delle *performance* didattiche dei docenti, della logistica e dell'organizzazione didattica e non una perdita di tempo in vista dell'esame (il che li porta a compilare i questionari in maniera approssimativa).

Obiettivo. *Diffondere la cultura della qualità.* Questa deve permeare tutti gli aspetti della vita universitaria nell'ambito della gestione operativa, della didattica, della ricerca e della terza missione poiché rappresenta un potente strumento per monitorare e migliorare costantemente le nostre *performance*. Il perseguimento "consapevole" della qualità deve diventare una prassi consolidata e non un "elemento emergenziale", *labor intensive e time consuming*, di cui ricordarsi solo in vista della preparazione della documentazione necessaria alla "gestione" dei singoli corsi di studio o, ancor peggio, in prossimità della visita di accreditamento periodica da parte dell'ANVUR. L'assicurazione della qualità (AQ) rappresenta un



prerequisito imprescindibile per il raggiungimento di *performance* che si consolidano e migliorano nel tempo e per poter “alzare l’asticella” nel breve e medio periodo.

Azione 1. *Potenziare i percorsi di formazione specifica per tutti gli “attori” che orbitano attorno al sistema di AQ, a partire dai Presidenti dei Corsi di studio e dai Responsabili Qualità dei Dipartimenti. Infatti, molto spesso i singoli attori devono formarsi “sul campo” dopo essere stati calati in una realtà che spesso conoscono poco, il che si traduce in un rilevante aggravio di lavoro, peraltro svolto malvolentieri.*

Azione 2. *Potenziare il coordinamento tra l’Ufficio Data mining and Management e i fruitori dell’elaborazione dei dati, soprattutto nell’ottica di perseguire un maggiore e più frequente flusso di informazioni tra le diverse parti coinvolte nell’AQ.*

Azione 3. *Predisporre un “presidio di qualità (PQA) dipartimentale” (in alternativa di Polo) idoneo a supportare l’azione di monitoraggio, gestione e risoluzione delle criticità riscontrate dai Responsabili Qualità Dipartimentali (della Formazione, della Ricerca e della Terza Missione) e che contempli la partecipazione di personale tecnico-amministrativo dedicato e formato in materia di AQ (non è possibile coinvolgere di volta in volta figure diverse, ma serve personale formato per lo specifico compito).*

Il miglioramento della gestione operativa nel nuovo assetto organizzativo dell’Amministrazione

Contesto. Nel marzo dello scorso anno è stata avviata una **riorganizzazione amministrativa-gestionale** finalizzata al superamento della eterogeneità delle pratiche e delle procedure operative tra i diversi Dipartimenti e alla rifocalizzazione dell’assetto amministrativo sulle esigenze dei medesimi. A questi fini, la struttura organizzativa dell’Amministrazione è stata oggetto di un profondo cambiamento con riferimento sia all’articolazione e alle funzioni delle Divisioni (ora in numero di sei) sia all’istituzione di tre Centri di Servizi dedicati ai “Poli” dell’Ateneo (Alessandria, Novara e Vercelli). La riorganizzazione ha comportato una ridefinizione dei compiti e dei ruoli di responsabilità del personale ed è stata accompagnata dalla realizzazione di numerose procedure di reclutamento.

I **risultati** di tale riorganizzazione sono **ancora ampiamente incompiuti** con **insoddisfazione diffusa** di tutte le componenti della nostra Comunità. Ciò è comprensibile, in parte, in considerazione del fatto che qualsiasi riorganizzazione richiede un periodo di rodaggio per produrre i suoi benefici. Tuttavia, alcuni aspetti destano preoccupazione: la farraginosità di alcune pratiche amministrative (ad esempio, quelle relative alla stipula di convenzioni), la mancanza di chiari e stabili referenti per le diverse attività, la difficoltà di armonizzare le specifiche esigenze dei diversi Dipartimenti afferenti a un medesimo “Polo”.

Il ridisegno dell’assetto amministrativo-gestionale sulla base dei “Poli” può suscitare dubbi in considerazione dell’eterogeneità delle attività, e conseguentemente delle esigenze, dei diversi Dipartimenti che afferiscono ad uno stesso Polo e alla diversa localizzazione degli stessi sul territorio di riferimento. Ciò nonostante, penso che **la definizione e la realizzazione un nuovo cambiamento organizzativo** richiederebbero **tempi incompatibili** con la necessità di poter contare prontamente su una “macchina amministrativa” efficace ed efficiente. Inoltre, il suddetto cambiamento provocherebbe verosimilmente un ulteriore disorientamento del corpo docente e del PTAB.



Obiettivo. *Individuare e realizzare gli interventi necessari a garantire, in un arco di tempo ragionevolmente stretto, l'efficacia e l'efficienza di funzionamento dell'attuale modello amministrativo-gestionale.*

Azione 1. *Realizzazione di un'accurata "diagnosi sul campo" (presso ciascun "Polo") delle condizioni di funzionamento del modello in oggetto. Tale diagnosi dovrebbe vedere impegnati la direzione generale e i dirigenti nel contesto di un dialogo franco e costruttivo con tutti i soggetti coinvolti.*

Azione 2. *Revisione dei Regolamenti del nostro Ateneo, anche in sintonia con il Collegio dei Revisori dei Conti, finalizzata alla semplificazione degli adempimenti amministrativi pur nel pieno rispetto delle norme, della trasparenza e dei principi di sana e prudente gestione. Occorre infatti evitare che interpretazioni eccessivamente restrittive delle norme possano ostacolare inutilmente lo svolgimento di attività essenziali negli ambiti della didattica, della ricerca e della terza missione, disincentivando l'impegno del corpo docente a dedicarsi e impattando negativamente sulla loro percezione del benessere organizzativo.*

Azione 3. *Potenziamento della digitalizzazione dei processi amministrativi e consolidamento della Divisione Innovazione, Digitalizzazione e Qualità dei Processi anche successivamente all'esaurimento del PNRR. In questo ambito, risulta necessario implementare interventi mirati allo sfruttamento delle potenzialità dell'Intelligenza Artificiale (IA). L'IA può contribuire a supportare la gestione dei processi interni di UPO e le decisioni amministrative (ad esempio, con riferimento all'analisi dei dati finanziari e all'individuazione delle opportunità di risparmio). Una ulteriore area di intervento potrebbe riguardare lo studio e lo sviluppo (non necessariamente interno) di assistenti virtuali che forniscano supporto al PTAB, ma anche agli studenti e al personale docente. In questo contesto, il centro di Ateneo AI@UPO può dare importanti contributi.*

Il benessere organizzativo e le politiche per il PTAB

Contesto. Quale studioso di tematiche afferenti all'economia aziendale, sono consapevole che il "benessere organizzativo" – ossia "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno" (cfr. MIUR) - è una **condizione essenziale ai fini dell'efficacia, della produttività e dello sviluppo di una istituzione.** Sono anche convinto della naturale **legittimità dell'aspirazione di ogni persona a lavorare in un contesto idoneo** a valorizzarne le rispettive attitudini e potenzialità, a promuoverne la motivazione e a offrirle le gratificazioni materiali e morali proporzionate alla qualità del proprio impegno lavorativo. Neppure mi sfugge che il soddisfacimento di tale aspirazione può realizzarsi solo in un contesto organizzativo caratterizzato da **relazioni e pratiche fondate sulla corretta circolazione delle informazioni, sull'ascolto e sulla fiducia reciproca, sul coinvolgimento e su un diffuso senso di appartenenza e di condivisione.**

Se rifletto sull'evoluzione del "clima" nella nostra Università negli ultimi anni, non posso negare la sensazione di un suo deterioramento. Mi pare, inoltre, che tale percezione sia diffusa non solo tra il PTAB ma anche tra le/i docenti, le ricercatrici e i ricercatori. Penso che la causa di maggior impatto vada individuata nella crescente burocratizzazione del contesto operativo nel quale è immerso il nostro sistema universitario nazionale. Nondimeno, il fenomeno è verosimilmente determinato anche da fattori specificamente riferibili ai singoli Atenei.

Nel caso dell'UPO, il **Rapporto Benessere Organizzativo 2022** evidenzia – con riferimento alle esperienze del PTAB nel periodo 2021-2022 - un significativo **peggioramento degli indicatori** (valori medi) riferiti alle seguenti tematiche: "ambiente di lavoro", "il mio lavoro", "equità". Più contenuto è il peggioramento degli



indicatori relativi alle voci “il responsabile e la mia crescita” e “il funzionamento del sistema”. Inoltre, con riferimento all’anno 2022, il confronto tra i valori medi dell’UPO e i corrispondenti valori medi per il complesso degli Atenei italiani mostra un preoccupante *gap* negativo per il nostro Ateneo in relazione alla maggior parte delle tematiche oggetto della rilevazione; particolarmente allarmanti sono le indicazioni che si traggono per i seguenti aspetti: “equità”, “il mio lavoro”, “il contesto di lavoro”, “l’ambiente di lavoro”, “performance personale”, “il senso di appartenenza”. Colpisce soprattutto l’ampiezza del *gap* relativo al tema dell’equità percepita, che è una delle più importanti determinanti della soddisfazione delle persone nel lavoro.

Obiettivo. I dati disponibili pongono in primo piano l’urgenza di **ampie e profonde iniziative mirate a un sostanziale miglioramento del benessere organizzativo nel nostro Ateneo**. Mi risulta che gli Organi di governo dell’UPO, nel prendere atto della situazione, abbiano individuato delle azioni correttive di vario tipo, tra le quali: collaborazioni sperimentali con una società di *educational technology* e con una Scuola di *coaching*, “mini lezioni” per diffondere la cultura della valutazione come strumento di crescita e sviluppo professionale, avvio di un progetto “*On Boarding*” per l’accoglienza dei nuovi assunti. Inoltre, alla Direttrice Generale è stato assegnato come obiettivo di *performance* per il 2024 il “miglioramento del benessere organizzativo” ed è stata annunciata l’intenzione di costituire un *team* di lavoro per il supporto di tali attività. Al momento, molto resta da fare sul piano sostanziale e assumo l’impegno di dedicare la massima attenzione al riguardo.

Azione 1. Lavoro agile. Non ho alcun pregiudizio contrario al lavoro agile, anzi lo considero una modalità di esecuzione delle prestazioni lavorative che può essere utilizzata anche in condizioni ordinarie (intendo “non emergenziali”, quali quelle vissute in occasione della pandemia Covid-19) con reciproca soddisfazione e reciproco vantaggio del dipendente e del datore di lavoro, contribuendo (tra l’altro) a conciliare i tempi di lavoro con quelli della vita personale e familiare senza sacrificare l’efficacia della prestazione lavorativa. Sono fermamente convinto che l’idea secondo la quale chi ricorre al lavoro agile lavori meno e peggio di chi occupa fisicamente una postazione nel luogo di lavoro sia destituita di fondamento. Allo stato attuale, nel nostro Ateneo prevale una sostanziale “resistenza” a sfruttare le potenzialità dello *smart working*. Non condivido questa posizione, fermo restando che ritengo necessario che le politiche relative a tale modalità lavorativa debbano essere definite nel pieno rispetto delle norme di legge e degli accordi contrattuali e sulla base di un’attenta analisi delle forme, dell’estensione e delle tempistiche del ricorso ad essa. Intendo riferirmi ad un’analisi svolta nel contesto di un confronto, anche dialettico ma costruttivo, tra tutte le parti coinvolte. Il cosiddetto “Decreto Anticipi” ha confermato al 31 marzo di quest’anno la scadenza della disciplina derogatoria in materia e che, di conseguenza, dal 1° aprile il ricorso al lavoro agile andrà ricondotto alla realizzazione di accordi individuali tra l’amministrazione e il dipendente, anche con riferimento alla Direttiva impartita il 29 dicembre scorso dal Ministro della Funzione Pubblica.

Azione 2. Progressioni economiche orizzontali (PEO). All’interno del nostro Ateneo, sono numerosi i colleghi del PTAB con livelli stipendiali fermi dal 2008-2011, che vivono una situazione di grande disagio, economico e morale. Un senso di disagio insorge anche in chi ascolta le testimonianze al riguardo. Il fatto che tale situazione si presenti, con maggiore o minore intensità, nella generalità degli Atenei italiani non può indurre a ritardare l’adozione di interventi correttivi, seppure gradualmente. La questione è indubbiamente complessa, anche alla luce della bipartizione dei fondi per il salario accessorio e dei vincoli relativi al loro dimensionamento e al loro utilizzo. In tale contesto, meritano attenzione i margini di flessibilità relativi al finanziamento del Fondo Comune di Ateneo a carico del conto terzi e della quota degli overhead nei progetti di ricerca. Garantisco il massimo impegno su questo fronte. Sono perfettamente consapevole che



la sostenibilità economico-finanziaria dell'Ateneo è un vincolo ineludibile, ma tale vincolo si compone di diversi elementi (in particolare voci di costo) che vanno gestiti in maniera tale che il rispetto del vincolo complessivo non comprometta il conseguimento degli obiettivi strategici dell'istituzione, che, come ho già detto, dipende in ampia misura dalla valorizzazione delle persone e dal loro benessere.

Le pari opportunità

Per il benessere della comunità accademica e di tutti i suoi componenti credo profondamente nelle pari opportunità delle persone, non intesa come vuota formula retorica, ma **come possibilità per tutti e ciascuno di essere realmente messo nelle condizioni di esprimere pienamente la propria personalità e il proprio potenziale.**

Credo quindi in **una università duale sotto il profilo del genere**, in ogni ruolo e livello, fino naturalmente a quelli apicali: dove "duale" significa che la diversità di genere non solo non deve essere elemento di discriminazione, ma deve essere convintamente valorizzato come elemento di profonda ricchezza, per la pluralità di visioni e sensibilità che reca.

Ma "duale" non significa "binario": dentro l'Università ognuno deve essere libero di essere sé stesso, sotto ogni profilo che riguardi le sfere per sé più rilevanti, nel rispetto reciproco e nella pari dignità di tutti.

E naturalmente e infine, **"pari opportunità" non è naturalmente concetto che riguardi solo il genere**, ma è assai più ampio, concernendo provenienze, competenze, abilità e disabilità. Insomma, l'UPO per me significa comunità aperta, accogliente, plurale, inclusiva, rispettosa di tutte e tutti. E per questo ricca.

Il benessere psicologico delle persone nell'UPO

Una Comunità accogliente, quale l'UPO vuole essere, deve essere aver cura del benessere psicologico di tutte le persone che ne fanno parte, quale che sia il loro rispettivo ruolo (studentesse e studenti, docenti, ricercatrici e ricercatori, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario) ed essere attenta a fenomeni sempre più diffusi, quali il disagio psicologico, le difficoltà relazionali e le ambivalenze motivazionali, le difficoltà di studio.

È assolutamente importante che il disagio espresso venga prontamente accolto e che la persona che ne soffre sia aiutata a far fronte alla crisi. Dedicherò la massima attenzione e il massimo impegno per assicurare che nel nostro Ateneo siano messe in atto tutte le azioni idonee a fornire un aiuto psicologico a chiunque sia disponibile a manifestarne il bisogno.

Nell'UPO, fin dal 1998, è stato attivato un **Servizio di Counseling gratuito per gli studenti**, uno dei primi aperti in Italia. I *counselor* sono persone altamente qualificate (Medici, Psichiatri, Psicoterapeuti) per comprendere e far fronte alla richiesta di aiuto. Il Servizio è attivo nei tre Poli, è fruibile sia in presenza sia in modalità *online* e ha continuato a svolgere la propria attività anche durante il *lockdown*. Si articola in diversi percorsi, sia individuali che di gruppo, e incontra esigenze differenti che spaziano dallo *stress* all'*ansia* - affrontate anche attraverso tecniche specifiche quale il *training* autogeno - fino all'orientamento e al supporto al metodo di studio. Inoltre, il Servizio è offerto anche in lingua inglese ed è in rete con i Servizi di Counseling italiani e collabora con essi attivamente sia nell'ambito della ricerca sia in quello dei lavori riguardanti la qualità e i requisiti minimi dei Servizi all'interno dei gruppi di lavoro organizzati dalla CRUI.



Per il PTAB e il personale docente è stato realizzato un progetto pilota che ha riscontrato un elevato gradimento; a partire a partire dal mese di maggio 2024 sono a disposizione di tutto il personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo e bibliotecario due Sportelli di Ascolto (*Sportello Coaching* e *Sportello Counseling*), fruibili anche in modalità online.

Sia il Servizio mirato alle studentesse e agli studenti sia quelli a disposizione delle colleghe e dei colleghi dovranno essere monitorati e supportati anche valorizzando l'attività di ricerca scientifica svolta su tali tematiche nell'Ateneo.



STRUTTURE, INFRASTRUTTURE E MOBILITÀ TRA LE SEDI

Il contesto Open Campus

L'Ateneo è cresciuto su tre Poli, Alessandria, Vercelli e Novara, dove sono insediati otto Dipartimenti e si concentra la maggior parte delle attività, incluse quelle amministrativo-gestionali. A queste si aggiungono altre sedi "decentrate" - Asti, Alba, Fossano, Biella, e Verbania - dove sono attivati prevalentemente Corsi di Laurea (CdL) in ambito sanitario, oltre quello in Servizio sociale. La dislocazione su più sedi è un tratto distintivo del nostro DNA di **Ateneo multicentrico**. L'aspirazione è che l'UPO si sviluppi in un *Open Campus* esteso a tutto il territorio del Piemonte Orientale, **crocevia di una ricchezza di idee e scambi culturali**. L'idea è che questo spazio aperto e diffuso diventi volano di iniziative uniche, attrattive per studentesse e studenti e docenti di altre regioni, e che si estenda anche oltre i confini nazionali.

Una simile suggestione si scontra tuttavia con una serie di variabili endogene ed esogene, che derivano in buona parte dalla difficoltà di muoversi all'interno dello stesso Polo, e quindi di fruire in modo agevole di tutti i servizi offerti, ma anche dalla qualità del trasporto pubblico che rende limitata e poco efficiente la mobilità tra le diverse sedi. A monte di questo, va chiarito che le infrastrutture dei tre Poli non si sono sviluppate con la stessa velocità, e l'unico Campus universitario è attualmente quello insediato nella struttura dell'ex caserma Perrone di Novara, vero fiore all'occhiello del nostro Ateneo.

Come verrà puntualmente chiarito nelle sezioni successive, il modello Open Campus richiede una progettazione e investimenti, in parte già programmati dall'attuale amministrazione, che saranno oggetto di uno sforzo gestionale di particolare intensità nel prossimo sessennio. Per questo motivo ritengo importante una **delega per l'edilizia**, eventualmente in condivisione tra più colleghe/i di Poli diversi.

Gli spazi e le strutture edilizie per la didattica e la ricerca

Contesto. È utile elencare le strutture esistenti nei tre Poli per richiamarne la complessa articolazione, fonte di criticità e potenzialità, e per proporre alcune soluzioni e un piano di attività per il prossimo sessennio.

ALESSANDRIA – Nella città sono insediati: i) il **Dipartimento di Giurisprudenza e Scienze Politiche, Economiche e Sociali (DiGSPES)** nel centro della città a Palazzo Borsalino, un tempo sede del celebre cappellificio, e nell'adiacente via Mondovì. Oltre le attività didattiche e di ricerca del DiGSPES, Palazzo Borsalino è anche sede dell'attività didattica del CdL in Economia aziendale afferente al DiSEI; ii) il **Dipartimento di Scienze e Innovazione Tecnologica (DiSIT)** con tutte le sue strutture, laboratori e attività nel complesso al quartiere Orti. La sua Aula Magna è diventata da anni una sede molto conosciuta e usata anche per eventi culturali cittadini. Nel DiSIT è ospitata anche l'attività didattica del CdL in Infermieristica e una parte di quella del Corso in Medicina e Chirurgia della **Scuola di Medicina**, che viene svolta principalmente nei locali un tempo utilizzati dal Politecnico di Torino (in un edificio di fronte al DiSIT). Completano il quadro le **Cliniche Universitarie** con sede presso l'Azienda Ospedaliero-Universitaria "SS. Antonio e Biagio e Cesare Arrigo" e il Presidio Riabilitativo "Teresio Borsalino", dove è erogato il CdL in Fisioterapia.

Obiettivo. *Realizzazione del Campus universitario.* Atteso da molti anni, sorgerà in un'area adiacente al DiSIT, dove un tempo aveva sede il mercato ortofrutticolo. L'area è stata acquisita dall'Ateneo ed è già approvato il Progetto di fattibilità tecnico-economica (PFTE), che individua le opere da realizzare (deliberazione del CdA n. 7/2022/1 approvata nella seduta del 01.07.2022) per un costo complessivo di circa 61 milioni, per il quale è stato richiesto un cofinanziamento per 22 milioni al MUR nell'ambito del



DM n. 1274 del 10-12-2021. Il Comune di Alessandria ha approvato una variazione del piano urbanistico dell'area per consentire la realizzazione delle opere.

Azione 1. *Creazione di uno spazio nel quale le culture umanistica, economica, giuridica, politica e sociale potranno incontrarsi con quella medico-scientifica e fecondarsi a vicenda.* Il Campus ospiterà tutte le attività didattiche del Polo alessandrino, integrando in modo sinergico quelle del **DiSIT**. Un luogo ideale dove studentesse e studenti di varie discipline potranno dialogare e sviluppare uno spirito di appartenenza alla Comunità UPO.

Azione 2. *Favorire la nascita nel Campus di infrastrutture per la ricerca, che non trovano attualmente spazio nel DiSIT, quale ad esempio un **Centro di Calcolo** di servizio per tutti i ricercatori dell'Ateneo, come sarà meglio chiarito nel seguito del documento. Saranno promosse collaborazioni di ricerca in vari ambiti mettendo a fattor comune infrastrutture di servizi e laboratori didattici (aule informatiche, laboratori bio-medici, ecc..).*

NOVARA – Il Polo novarese è il più complesso, essendo sede di quattro Dipartimenti, le cui attività si sviluppano in tre zone diverse della città: i) nel Campus Perrone hanno sede il **DiSEI** e l'attività didattica della Scuola di Medicina e del Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza. Negli anni si sono aggiunte diverse strutture di servizio, ivi compresa la mensa, la Biblioteca "Rita Fossaceca" e l'Auditorium "Gaudenzio Cattaneo", che può diventare un luogo di riferimento per manifestazioni ed eventi culturali; ii) nel Palazzo Bellini, prossimo al Campus Perrone, hanno sede la **Scuola di Medicina** e i **Dipartimenti di Medicina Traslazionale e di Scienze della Salute**. Questi ultimi utilizzano anche gli spazi dell'Istituto Salesiano, in locazione, per far fronte alle necessità di aule; iii) nel complesso di Sant'Agabio, che comprende l'area un tempo occupata dal Cotonificio Wild e l'edificio progettato da Renzo Piano per l'Istituto Sperimentale Metalli Leggeri, ha sede il **Dipartimento di Scienze del Farmaco (DSF)** con tutte le sue strutture, laboratori e attività didattiche e di ricerca. Nel complesso ha sede anche il Centro Ipazia, che UPO utilizza come sede della **UPO Biobank** e del Centro Interdipartimentale "Centro di Eccellenza per la Ricerca traslazionale sulle Malattie Autoimmuni ed Allergiche (**CAAD**) con le relative grandi strumentazioni. Nel Centro Ipazia è in via di allestimento uno stabulario *specific pathogen free* (SPF) e un laboratorio BioSafetyLevel3 (BLS3) per lo studio dei virus patogeni; iv) nell'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Maggiore della Carità" hanno sede le Cliniche universitarie; v) negli spazi concessi dall'Istituto Salesiano hanno sede i Centri **Simnova** e **Crimedim**, e si svolgono le attività didattiche dei Corsi di studio in Professioni sanitarie.

Obiettivo. *Potenziare le strutture per la didattica dei Corsi di studio ad alta numerosità.*

Azione. Il Polo Novarese ospita una grande parte delle attività delle biotecnologie, per le quali le aule e i laboratori didattici risultano sottodimensionati. Si intende pertanto realizzare *l'espansione delle strutture edilizie dedicate alle attività in oggetto.*

VERCELLI – In questa città hanno sede: i) il Rettorato; ii) il Polo Umanistico - che si sviluppa tra Palazzo Tartara, l'ala conventuale dell'abbazia di S. Andrea e gli ambienti dell'antico Ospedale Maggiore - nel quale ha sede il **Dipartimento di Studi Umanistici (DiSUM)**; iii) il Complesso San Giuseppe, che ospita il **Dipartimento per lo Sviluppo Sostenibile e la Transizione Ecologica (DiSSTE)**, parte della didattica del DiSUM e del DiSIT, nonché del CdL in Infermieristica. Al suo interno si trova anche il Centro di ricerca "**Built**" di Buzzi Unicem.

Obiettivo. *Realizzare un Campus con infrastrutture e servizi adeguati.*

Azione 1. *Completare la realizzazione di nuovi laboratori di ricerca e aule del DiSSTE nel rione "Isola" (progetto finanziato dal Comune di Vercelli).*



Azione 2. Nello stesso rione “Isola” è prevista anche la realizzazione da parte dell’Ente per il Diritto allo Studio Universitario (EDISU) di una mensa e di sale studio presso l’ex ristorante Cavalli e Stalloni. Si tratta pertanto di *monitorare attentamente gli stadi di avanzamento* di tale realizzazione in modo da garantire adeguati servizi a studenti e docenti nel contesto di un luogo di incontro e di crescita della Comunità UPO.

VERBANIA – Presso Villa San Remigio - sede di ricerca e formazione e *location* per eventi - si trova la sede operativa del Centro Studi Interdipartimentale **UPONTOURISM** (*Vision, Strategy, Research for innovative and sustainable tourism*).

Obiettivo: Valorizzazione della Villa come luogo di rappresentanza e sede di attività formative e convegni.

Azione 1. Implementazione del PFTE già approvato dal CdA con una previsione di spesa di circa 2,5 milioni di euro per la ristrutturazione del 1° e del 2° piano da adibire a *guest house*.

Azione 2. Promuovere lo svolgimento di eventi nazionali e internazionali che portino valore culturale al territorio e promuovano l’immagine dell’UPO.

Gli spazi e le strutture residenziali per gli studenti e i *visiting professor/researcher*

Contesto. Il servizio residenziale è di competenza dell’E.Di.S.U (www.edisu.piemonte.it), ma in alcuni casi l’Ateneo collabora con enti che mettono a disposizione residenze ad affitti agevolati. Rispetto ai circa 16.000 studenti attualmente iscritti, l’offerta complessiva di posti letto in residenze universitarie rimane limitata a poche centinaia di unità, una situazione che contrae la possibilità di attrarre studenti fuori sede. Così come scoraggia docenti visitatori (*visiting professor/researcher*) a passare lunghi periodi di studio e/o insegnamento nei nostri Dipartimenti.

Le residenze attualmente esistenti nelle tre sedi sono descritte brevemente qui di seguito.

Alessandria – dispone di una Residenza universitaria “*Casa Sappa*”, situata nel centro della città, ha un totale di 24 posti letto; la diocesi cittadina gestisce il *Collegio Santa Chiara* con 43 posti letto per studenti universitari e una foresteria per docenti.

Novara – dispone di due residenze universitarie: “*Castalia*”, situata all’interno del Campus Perrone, con 82 posti letto e “*Perrone*”, nelle vicinanze, con 25 posti letto.

Vercelli – dispone di due residenze universitarie dotate di tutti i servizi: “*Dal Pozzo*”, in una parte dell’edificio che ospita il Rettorato, con 51 posti letto e “*Quintino Sella*”, situata in una zona centrale, ha un totale di 48 posti letto.

Obiettivo. Programmazione e sviluppo di strutture residenziali per gli studenti e per i *visiting professor/researcher*

Azione 1. Alessandria: ai quasi 4.000 studenti, di cui oltre 2.200 nei corsi di studio insediati nella zona orti sede del DiSIT e dei corsi della Scuola di Medicina, urgono un servizio mensa e spazi per lo studio e la socialità nell’attesa della realizzazione del Campus. Si potenzieranno anche le convenzioni con gli enti locali per mettere a disposizione residenze per i *visiting professor/researcher*.

Azione 2. Novara. La sede di Novara può contare di un Campus dove, oltre le residenze, sono disponibili un servizio mensa, spazi per lo studio e la socializzazione e una palestra. Anche in questa sede, tuttavia, la capacità ricettiva risulta comunque limitata (complessivamente poco più di 100 posti letto) rispetto agli oltre 7.500 studenti iscritti. Una situazione che sarà presto migliorata attraverso la realizzazione di un nuovo studentato con oltre 170 posti letto e una serie di servizi quali biblioteca, aule studio, centro



sportivo con piscina e campo da tennis, ecc., un vero e proprio **nuovo Campus** per gli studenti novaresi e per la residenzialità di *visiting professor/researcher*. Il progetto del valore di 15 milioni di euro sarà realizzato dall'EDISU attraverso un finanziamento del MUR e un cofinanziato della Regione Piemonte e dell'Ateneo.

Azione 3. Vercelli. Come descritto nella sezione precedente, ha già avviato la realizzazione una mensa e aule studio.

Obiettivo. *Progettare e sviluppare spazi per attività sportive.*

Azione 1. In ciascuna sede, *in stretta collaborazione con il Centro Sportivo Universitario (CUSPO), si prevede la realizzazione di campi multifunzionali di basket/pallavolo/calciotto e di estendere le convenzioni con le strutture sportive esistenti.*

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo

Contesto. Il Sistema Bibliotecario di Ateneo è formato da un ufficio centrale e dalle tre biblioteche di Polo. Con la recente riorganizzazione, la gestione delle biblioteche dei dipartimenti è stata accorpata nelle tre biblioteche di Polo di:

- Alessandria – ex-biblioteca DiSIT, ora Biblioteca Orti, ed ex-biblioteca DiGSPES “Norberto Bobbio”, ora Biblioteca Borsalino “Norberto Bobbio”;
- Novara – la nuova biblioteca “Rita Fossaceca” localizzata nel Campus Perrone include tutti i volumi delle biblioteche dei quattro dipartimenti cittadini (ex-biblioteca DSF “Ascanio Sobrero”, ex-biblioteca DiSEI e ex-biblioteca interdipartimentale di Medicina (DiMET e DISS));
- Vercelli – biblioteca DiSUM, che include i volumi dell'ex-biblioteca DiSIT ora passati al DiSSTE.

Le problematiche per sede sono riconducibili a: i) in Alessandria le due sedi Borsalino e Orti sono collocate in zone distanti della città, ed esiste un problema di spazi nei magazzini librari delle due sedi. Il patrimonio librario ospitato nella sede Borsalino è piuttosto consistente (40.000 volumi), occorrerà chiarire dove trasferire la ricca dotazione quando sarà completato il Campus alessandrino; ii) in Novara la struttura è recente e non presenta particolari necessità per quanto riguarda gli spazi, ma l'accessibilità per gli studenti del DSF non è agevole essendo il complesso S. Agabio piuttosto dislocato; iii) Vercelli esiste un grave problema di spazi nei magazzini librari, così come la necessità di interventi strutturali da lungo tempo rimandati. Il progetto di unione con la biblioteca civica nella nuova sede della ex-Manica delle donne del vecchio ospedale è in una fase di stallo da quasi dieci anni.

Obiettivo. *Migliorare la gestione del sistema bibliotecario.*

Azione 1. *Identificare un responsabile per la gestione, attualmente assegnata ad interim alla responsabile del Sistema Bibliotecario, e prevedere l'incremento di personale sia nell'Ufficio centrale che nelle biblioteche;*

Azione 2. *Concludere l'iter di approvazione del nuovo regolamento dello SBA che recepisca e valorizzi la nuova organizzazione del Settore, l'attuale regolamento è stato approvato prima della riorganizzazione.*

Azione 2. *Completare in tempi brevi l'iter amministrativo del progetto di esternalizzazione dei servizi al pubblico delle biblioteche e il prolungamento dell'orario di apertura e uniformare il servizio sui tre poli;*

Azione 3. *Favorire la riorganizzazione ottimale del personale visto l'accorpamento delle biblioteche e l'accresciuta complessità;*



Azione 4. *Favorire lo sviluppo di una piattaforma di pubblicazioni in accesso aperto (sull'esempio di altri Atenei) coerente col piano di sviluppo della Scienza aperta in Ateneo già in corso.*

La mobilità tra le sedi

Contesto. Un modello di sviluppo **sostenibile** non può prescindere da considerazioni legate alla mobilità. Dalle sezioni precedenti emerge infatti come la localizzazione dei Dipartimenti su più sedi crei forti difficoltà a studenti, docenti e PTAB nel raggiungere agevolmente i luoghi dove viene erogata l'offerta formativa e dove sono localizzati i poli amministrativi e le residenze universitarie.

In particolare, il sistema di collegamento tra le sedi riflette un modello alquanto frammentato di mobilità del trasporto pubblico locale sul territorio. Si può distinguere un primo asse (asse principale) che collega i poli di Vercelli e di Novara sulla tratta MI - TO. Un elevato numero di studenti e di docenti fa riferimento a tale tratta. Un'ulteriore tratta è rappresentata dalla Torino - Alessandria, che collega un'altra importante sede formativa (Asti). La frequenza del trasporto pubblico locale è alquanto contenuta sull'Alessandria - Milano.

Si evidenzia una carenza di giunzione con riferimento alla mobilità tra i Poli. In particolare, i collegamenti sulla tratta ferroviaria Novara - Alessandria presentano una frequenza bassa e prevalentemente studiata per il servizio scolastico. Si sta sviluppando congiuntamente la tratta Ivrea - Vercelli, che opportunamente potenziata nel servizio può permettere di creare un ulteriore bacino di utenza; Ivrea rappresenta una realtà storico-culturale particolarmente rinomata e può essere un bacino interessante per accogliere nuovi studenti.

Si deve inoltre rilevare che il forte decentramento del CAAD e del DSF a Novara, in una zona priva di servizi per la residenzialità, limita molto la possibilità di frequentare in orari serali le strutture e quindi lo sviluppo di un forte senso di comunità accademica. Lo stesso problema riguarda la città di Alessandria, dove il DiGSPES e il DiSIT sono insediati in due zone distanti della città, una situazione che sarà migliorata una volta che il Campus sarà realizzato, ma che occorre comunque fronteggiare in modo risoluto sin da ora.

Obiettivo. *Favorire e migliorare la mobilità fra le sedi.*

Azione 1. *Sollecitare le pubbliche amministrazioni e le aziende di trasporto a "fare la loro parte" e sostenere in modo deciso l'Ateneo per quanto concerne la residenzialità e i trasporti;*

Azione 2. *Stipulare convenzioni con le aziende di trasporto idonee ad "alleggerire" il costo degli spostamenti per il personale docente, il PTAB e gli studenti.*



L' INTEGRAZIONE CON IL SISTEMA SANITARIO REGIONALE

Contesto. La caratteristica di Ateneo multipolare di UPO si riflette anche sul rapporto con il sistema sanitario regionale. La pluralità delle Aziende Ospedaliere-Universitarie (AOU) e delle Aziende Sanitarie Locali (ASL) sul territorio del Piemonte Orientale - in particolare: l'AOU Maggiore della Carità di Novara, l'AOU "Santi Antonio e Biagio e Cesare Arrigo" di Alessandria, l'ASL VC e l'ASL NO - rende logisticamente unico il nostro Ateneo.

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Maggiore della Carità" di Novara, in ragione della presenza di strutture complesse di elevata specializzazione e della concentrazione di alta tecnologia, è il riferimento "hub" della **rete ospedaliera dell'Area del Piemonte Nord Est** per un bacino d'utenza di quasi un milione di persone, che per alcune funzioni specialistiche raggiunge anche dimensioni di rilievo regionale ed extraregionale.

L'Azienda Ospedaliero-Universitaria "Santi Antonio e Biagio e Cesare Arrigo" di Alessandria è stata riconosciuta, all'interno della rete ospedaliera afferente all'Area Piemonte Sud Est, **quale Ospedale "hub"** di riferimento e sede di DEA di II livello. In particolare, vi sono due importanti presidi ospedalieri all'interno di questa azienda: uno degli 11 Ospedali a specializzazione infantile italiani e il secondo della Regione Piemonte e il Presidio Riabilitativo monospecialistico "Teresio Borsalino" che, con la funzione di Centro Riabilitativo Polifunzionale, costituisce in ambito regionale uno dei centri di riferimento per la riabilitazione di III livello e uno dei più grandi ospedali riabilitativi del nostro Paese.

L' Azienda Sanitaria Locale VC è strettamente interconnessa all'AOU Maggiore della Carità di Novara in virtù di numerosi Dipartimenti Strutturali e Funzionali Interaziendali (Salute Mentale, Materno Infantile, Patologia delle Dipendenze, Medicina Fisica e Riabilitativa, Medicina dei Laboratori) che la rendono un attore importante nella collaborazione e nell'interconnessione ai fini non solo assistenziali, ma anche di didattica e di ricerca per il Piemonte Nord Orientale.

Attualmente, l'AOU Maggiore della Carità rappresenta il nucleo storico dell'integrazione ospedale-università con numerose Strutture Complesse e Semplici a Direzione Universitaria. A fini assistenziali, di didattica e di ricerca, è fondamentale e va sostenuto con decisione il ruolo di UPO anche presso l'AOU di Alessandria (attualmente con 4 Strutture a Direzione Universitaria e in predicato di trasformazione in IRCCS), presso l'ASL di Vercelli (attualmente con 7 Strutture a Direzione Universitaria) e presso l'ASL di Novara recentemente istituita (1 struttura a Direzione Universitaria). **L'inscindibilità tra didattica, ricerca e assistenza è una peculiarità delle discipline medico-sanitarie all'interno di UPO e si nutre anche dell'integrazione tra discipline di base e discipline cliniche.**

Obiettivo. *Rafforzarsi e crescere con una visione di sistema.* La complessità dei poli ospedalieri convenzionati con UPO deve essere gestita garantendo unità e condivisione nel contesto di una realtà articolata sul territorio piemontese, ma concependo l'Ateneo in modo unitario. Pertanto, sarà necessario riorganizzare i processi di *governance* nella direzione di una costante condivisione e capacità di ascolto delle esigenze di tutte le aree mediche in tutti i poli ospedalieri coinvolti in UPO secondo una logica *bottom-up*. I tre ospedali di Novara, Alessandria e Vercelli sono una realtà importante per la didattica con un'ampia offerta formativa che include il corso di laurea magistrale in medicina e chirurgia, corsi per le professioni sanitarie, corsi di dottorato, scuole di specializzazione, master e corsi di perfezionamento post-laurea. L'implementazione dell'integrazione degli ospedali con UPO avrà un'importanza fondamentale anche per la ricerca, sia in ambito clinico che pre-clinico, per la terza missione e per l'attività assistenziale.



Azione 1. Investire nella medicina universitaria. UPO dovrà perseguire il **rafforzamento della presenza Universitaria nelle tre sedi ospedaliere** con adeguati reclutamenti di clinici. La presenza dei Corsi di Medicina di Alessandria e il progetto IRCCS richiederà un particolare impegno di UPO nel reclutare e insediare ad Alessandria docenti e ricercatori clinici di talento.

Azione 2. Sostenere e promuovere la realizzazione del nuovo ospedale di Novara (la nuova “Città della Salute e della Scienza” di Novara), così come di quello di *Alessandria*, per dare al territorio il ruolo assistenziale che merita. Il nuovo ospedale dovrà rappresentare una struttura aperta e dinamica in modo da rispondere alle esigenze esterne, capace di attrarre i giovani più promettenti. La “Città della Salute e della Scienza” di Novara consentirà di valorizzare le eccellenze dell’Azienda Ospedaliera, riunire tutte le specialità assistenziali ottimizzando la risposta sanitaria di competenza regionale.

Azione 3. Rilanciare la medicina universitaria. Il ruolo istituzionale del Rettore sarà fondamentale nel dialogare con tutti gli attori coinvolti nella gestione del sistema sanitario, quale rappresentante dell’Ateneo disponibile ad un confronto collaborativo con le istituzioni sanitarie e con la Regione Piemonte, che tenga nel debito conto non solo le esigenze dell’assistenza ma anche quelle della didattica e della ricerca. UPO dispone di un patrimonio docente clinico e preclinico di eccellenza per diversificazione, competenze scientifiche, *network* internazionale e nazionale, che va valorizzato, anche con l’ambizione di migliorare i nostri corsi di laurea in ambito sanitario e nell’area delle biotecnologie. La collaborazione e la sinergia con le istituzioni sanitarie e ospedaliere può consentire un miglioramento della nostra didattica in tal senso. Il ruolo assistenziale svolto da molti docenti UPO nei tre principali ospedali del Piemonte Orientale contribuisce in modo essenziale a reggere il sistema sanitario pubblico piemontese, adempiendo ad un’essenziale funzione sociale per la cura e il benessere delle persone. Dal punto di vista assistenziale, il ruolo di guida e riferimento attivo che UPO ha nella relazione con il territorio del Piemonte Orientale va garantito e incrementato. L’Università sarà interessata a partecipare ad un ripensamento dell’offerta sanitaria con il fine di incrementare attrattività e forza competitiva del Servizio Sanitario Regionale con la volontà di rimanere presenti nelle tre sedi di Alessandria, Novara e Vercelli.

Azione 4. Incrementare l’offerta e la capacità formativa delle Scuole di Specializzazione mediche e sanitarie di UPO. In considerazione del sempre più frequente abbandono di personale sanitario dal servizio sanitario nazionale, non si può dimenticare a tale proposito l’importanza che rivestono le Scuole di Specializzazione mediche e sanitarie, il cui numero e la cui diffusione vanno implementati. Un incremento del numero e delle funzioni delle Scuole di Specializzazione medico-sanitarie avrebbe vantaggi didattici (potenziando l’offerta formativa e aumentando l’attrattività di UPO per quanto riguarda le lauree nei settori medico-sanitari), di ricerca e assistenziali. Con riferimento a questi ultimi, riveste particolare importanza il potenziamento dell’attività sanitaria presso le strutture ospedaliere grazie all’attività dei medici in formazione specialistica e degli specializzandi, la quale, seppur non sostitutiva, può creare un circolo virtuoso formativo-assistenziale essendo ormai riconosciuta l’importanza assistenziale di tali figure professionali dalla Legge 30 dicembre 2018, n. 145 - “Decreto Calabria” - in poi. Dovrà essere valorizzata la collaborazione da parte delle AOU e ASL del territorio del Piemonte Orientale ai fini dei requisiti per l’accreditamento delle Scuole di Specializzazione, con ricadute positive e migliorative sul ruolo sostanziale e sulla capacità formativa delle Scuole di Specializzazione stesse.

Azione 5. Migliorare l’interazione con le Aziende sanitarie convenzionate con UPO relativamente ai corsi di laurea delle professioni sanitarie, che, vista la caratteristica multipolare del nostro Ateneo, necessita di una forte coordinazione tra ASL territoriali, *stakeholder* locali e UPO.

Azione 6. Incentivare e incoraggiare le collaborazioni di ricerca tra clinici e ricercatori di base cogliendo rilevanti opportunità traslazionali, mediante la creazione e la valorizzazione di aggregazioni nella ricerca



in tal senso. **Questa collaborazione sarà di importanza fondamentale per sostenere il Progetto IRCCS ad Alessandria, per il quale l'Ateneo dovrà intensificare gli investimenti in reclutamento.** In questa ottica, l'esempio della collaborazione stretta tra UPO e AOU Alessandria è testimoniato dall'attività svolta negli ultimi 10 anni dal Dipartimento Ricerca e Innovazione di AOU Alessandria.

Azione 7. *Implementare e consolidare i rapporti con Azienda Zero.* Azienda Zero, identificata come cabina di regia sanitaria regionale, non solo svolge compiti di *governance* in ambito di programmazione e gestione sanitaria, ma anche di promozione e coordinamento della ricerca e della formazione sanitaria a livello regionale. È pertanto fondamentale che l'Ateneo interagisca e collabori in maniera stretta con questa istituzione, soprattutto in ambiti di ricerca e formazione.



LA DIDATTICA

Il nostro Paese è agli ultimi posti nella Unione Europea (UE) per quota di laureati nella popolazione tra i 25 e i 34 anni e la bassa produttività del sistema economico, nel suo complesso, dipende anche una carenza di capitale umano altamente qualificato. La mancata valorizzazione della didattica da parte del legislatore nazionale, evidenziata dai criteri usati per ottenere l'Abilitazione Scientifica Nazionale, costituisce una grave minaccia per la sua qualità e rappresenta un'emergenza da affrontare tenuto conto che la didattica è la missione centrale degli Atenei. I docenti più giovani sono spinti a dedicare alla didattica il minor tempo ed energie possibili, perché è sufficiente averla espletata per poterla veder riconosciuta in fase di procedure concorsuali. D'altro canto, i docenti con carriera consolidata, potrebbero non trovare motivazioni a migliorare/innovare la propria didattica.

Senza una didattica **sostenibile e di qualità** viene meno il compito delle università tradizionali a tutto vantaggio di quelle telematiche. Essa può essere raggiunta tramite un'attenta pianificazione dell'offerta formativa, l'adozione di pratiche efficaci di insegnamento, l'utilizzo di tecnologie innovative e la creazione di un ambiente di apprendimento inclusivo e stimolante.

Per questo motivo intendo promuovere lo sviluppo delle tre sedi istituzionali di Alessandria, Novara e Vercelli e degli insediamenti di Alba, Asti, Biella, Fossano e Verbania, attraverso un'offerta formativa aperta ai bisogni della società, dotata di strumenti avanzati, attenta alle evoluzioni professionali del prossimo futuro e allo stesso tempo efficace e sostenibile.

Per una didattica sostenibile

Contesto. UPO offre attualmente 42 Corsi di studio (CdS), di cui 21 triennali, 19 magistrali e 5 magistrali a ciclo unico. A fronte di questa ampia offerta, coerente con la dimensione dell'Ateneo, **la distribuzione degli immatricolati risulta eccessivamente concentrata su pochi corsi ad alta numerosità**. In particolare, tre CdS triennali (Biotecnologie, Scienze Biologiche ed Economia Aziendale) hanno registrato nell'ultimo anno accademico il 45% degli immatricolati di UPO. Per contro, sia alcuni CdS triennali sia la maggior parte dei CdS magistrali non raggiungono il numero di immatricolati di riferimento per l'accreditamento. La concentrazione degli studenti espone inoltre l'Ateneo a rischi di forti oscillazioni nelle immatricolazioni, legate alle scelte degli Atenei limitrofi. Una didattica **sostenibile** dovrebbe prevedere una distribuzione meno concentrata degli immatricolati su pochi corsi di laurea.

Obiettivo. *Ridurre il grado di concentrazione degli immatricolati tra i vari CdS per un'evoluzione sostenibile dell'offerta didattica dell'Ateneo.*

Azione 1. *Rafforzare i CdS "deboli" (con una numerosità di immatricolati da 2-3 anni inferiore a quella di riferimento per l'accreditamento) con iniziative di Ateneo idonee ad aumentarne l'attrattività.*

- Analisi puntuale delle criticità, non solo focalizzata sulle schede ministeriali (SUA), che tenga conto di elementi di contesto importanti, tra i quali la generale debolezza della Classe di laurea a livello regionale e/o nazionale, l'attrattività della sede, l'ampiezza del bacino di utenza, i *competitor*, l'adeguatezza delle iniziative di orientamento.
- Coinvolgimento costante e sostanziale degli *stakeholder* presenti nei comitati di indirizzo dei CdS nell'analisi e nella delineaazione dei piani di miglioramento.



- Individuazione delle criticità che possono essere rimosse o mitigate dall'Ateneo e implementazione delle azioni correttive.
- Iniziative di orientamento e di comunicazione *ad hoc*, con particolare riguardo ai CdS di nuova istituzione. Imprescindibile in questo ambito è il miglioramento delle pagine del sito web di Ateneo dedicate ai CdS.

Azione 2. *Rendere sostenibili i CdS ad "alta numerosità", ossia con più di 500 immatricolati.*

- Individuazione della dimensione "ottimale" dei CdS in oggetto, in funzione dei requisiti di qualità attinenti ai docenti di riferimento e alla disponibilità di aule e laboratori e delle esigenze connesse con la sostenibilità finanziaria dell'Ateneo (tasse e FFO).
- Dotazione di tali CdS di tutte le risorse necessarie alla docenza (incluso spazi e laboratori), nonché di un particolare supporto del PTAB per l'organizzazione delle attività didattiche, l'affiancamento nelle attività di laboratorio e il supporto agli studenti in tutte le fasi della carriera.
- Revisione radicale delle pagine del sito internet di Ateneo dedicate all'offerta formativa, in modo da rendere agevole per gli studenti l'acquisizione di tutte le informazioni utili.

Azione 3. *Consolidare ed espandere l'attuale dimensione complessiva delle immatricolazioni nell'Ateneo sulla base di un'appropriata diversificazione dell'offerta formativa, anche mediante la gemmazione di curricula differenziati dei CdS esistenti, l'istituzione di CdS professionalizzanti in ambiti di interesse territoriale e la sperimentazione di CdS caratterizzati da didattica a distanza o di tipo *blended*.*

Per una didattica di qualità

Contesto. Nonostante un contesto che non offre particolari incentivi ai docenti, la didattica UPO risulta, da tutti i documenti ufficiali (Nucleo di Valutazione, Presidio di Qualità), di alto livello. Ciò significa che i docenti trovano in sé le motivazioni per erogare comunque una didattica di qualità. Dato questo punto di partenza, si prospettano due obiettivi.

Obiettivo. *Fornire al personale docente gli strumenti necessari per preservare o migliorare la qualità della didattica.*

Azione 1. *Ottimizzare l'utilizzo dei laboratori didattici ed espanderne le strutture laddove necessario.*

Azione 2. *Assicurare un tutoraggio di qualità.* Attualmente il tutoraggio in Ateneo è svolto da studenti delle lauree magistrali o da dottorandi che vengono reclutati attraverso bandi su finanziamenti del MUR (fondo giovani). Gli studenti che si presentano a tali bandi (*tutor junior*) non sempre hanno un profilo adeguato. È quindi necessario, in particolare per i CdS ad alta numerosità, prevedere un tutoraggio di qualità reclutando soggetti con una buona conoscenza della materia e che abbiano le necessarie capacità organizzative e relazionali.

Azione 3. *Docenza a contratto.* I docenti a contratto erogano una quota non trascurabile della docenza UPO. Pur con l'obiettivo di contenere i costi complessivi della didattica, occorre evitare che gli sforzi fatti sul fronte del miglioramento della qualità dei docenti strutturati siano vanificati da una selezione non adeguata dei docenti a contratto. Per reclutare docenti a contratto qualificati occorre remunerarli in misura adeguata. Il compenso della docenza a contratto è stato fissato, per l'ultimo anno accademico (2023/2024), a 30 euro l'ora (importo lordo percipiente), l'importo attualmente più basso tra tutti gli Atenei limitrofi. Tale scelta, giustificata da esigenze di contenimento delle spese relative alla didattica e dalla necessità di raggiungere l'obiettivo del fabbisogno finanziario, ha causato difficoltà ai Dipartimenti nel reclutare candidati disponibili.



Una seria razionalizzazione della didattica a contratto dovrebbe avvenire su due fronti principali:

- I. occorre individuare un numero sostenibile di immatricolati nei corsi ad alta numerosità in modo da limitare il ricorso alla docenza a contratto;
- II. laddove la didattica a contratto riguardi insegnamenti opzionali già erogati, è necessaria una seria analisi da parte dei Consigli di CdS e dei Dipartimenti per individuare quelli che è necessario continuare ad attivare sulla base di indicatori forniti dall'Ateneo che tengano conto delle specificità dei singoli CdS.

Azione 4. Valutazione della didattica. La rilevazione delle opinioni degli studenti rappresenta uno dei capisaldi del sistema di valutazione e accreditamento (AVA) di ANVUR, che contiene una serie di indicazioni il cui rispetto è condizione imprescindibile per assicurare la qualità della didattica. Tuttavia, alcune delle suddette indicazioni (contenute nel documento "Proposta di linee guida per la rilevazione delle opinioni di studenti e laureandi", 3 luglio 2019) non vengono attualmente seguite in UPO e a ciò occorre porre rimedio.

- 1) Nel sito di Ateneo dovrebbe esserci una pagina dedicata ad illustrare il significato delle valutazioni e le relative modalità di erogazione, così da rendere gli studenti consapevoli del senso e dell'importanza dell'esercizio che sono chiamati a compiere.
- 2) La rilevazione dovrebbe avvenire durante le lezioni (nella parte finale degli insegnamenti), mentre ora gli studenti compilano i questionari quando si iscrivono all'appello d'esame perché sono obbligati a farlo, svilendo il significato della raccolta delle loro opinioni.

Il miglioramento della qualità delle valutazioni della didattica risulta anche necessario in considerazione del fatto che da alcuni anni tali valutazioni sono tra i requisiti per l'approvazione delle procedure concorsuali dell'Ateneo. A tale riguardo, è opportuno che l'impiego delle valutazioni in oggetto tenga conto di alcuni elementi di contesto che tendono a creare *bias* sistematici. Tra l'altro, si fa riferimento alle differenze: tra insegnamenti triennali e magistrali (solitamente, gli studenti di magistrale sono in numero inferiore e molto più motivati); tra insegnamenti "core" e insegnamenti "di servizio" (es. Matematica ad Economia Aziendale oppure Fisica a Medicina e Chirurgia); tra insegnamenti del primo anno e insegnamenti del terzo anno (spesso opzionali e "più leggeri"); tra insegnamenti in CdS "affollati" e insegnamenti in CdS a bassa numerosità.

Obiettivo. *Arruolare studenti che abbiano fatto scelte universitarie consapevoli*, in linea con le proprie ambizioni e inclinazioni, e per le quali abbiano una minima preparazione di base per poter seguire proficuamente gli insegnamenti fin dal primo anno.

Azione 1. Migliorare l'Orientamento. L'attività di orientamento attualmente fa capo all'Ufficio Comunicazione, con sovrapposizione tra l'attività di orientamento e quella di promozione. Un approccio più basato sull'orientamento è quello dichiarato dall'iniziativa OrientAzione targata CISIA (<https://www.orientazione.it/>): si tratta di un progetto realizzato da tutti gli Atenei nell'ambito dei Piani Lauree scientifiche (PLS) e Piani per l'orientamento (POT) e rappresenta una risorsa per gli studenti delle scuole da valorizzare e promuovere. L'idea è che gli studenti possano accedere a prove di posizionamento che sono test simili ai TOLC e che permettono di confrontare la propria preparazione con quella degli altri studenti sul territorio nazionale che hanno condotto la stessa prova. In questo modo lo studente acquista consapevolezza della propria preparazione, ovvero delle carenze da colmare prima della iscrizione ai corsi di laurea. Si intende promuovere OrientAzione presso le scuole superiori.

Azione 2. Verifica della preparazione iniziale degli studenti (TOLC). Ad oggi solo due Dipartimenti di UPO si misurano con il test CISIA (TOLC). Gli altri Dipartimenti hanno deciso di continuare ad avvalersi di test autoprodotti che richiedono l'impegno del corpo docente nella loro produzione ed erogazione e sfuggono



ad ogni possibilità di confronto e, pertanto, rischiano di non essere riconosciuti da un altro Ateneo nel caso di trasferimento. Infine, un test autoprodotta viene necessariamente erogato ad immatricolazione avvenuta, perdendo ogni validità in termini di orientamento. Sono però vantaggiosi in termini di flessibilità organizzativa, dato che tutta la “filiera” (lezioni preparatorie, erogazione, lezioni di recupero, test di recupero) è gestita internamente. Dal momento che in Ateneo sono state erogate entrambe le tipologie di test, sarebbe opportuno, dopo alcuni anni di implementazione, analizzarne i risultati, cercando di stimarne le capacità predittive in relazione alle carriere degli studenti.

Per una didattica innovativa

Contesto. Il tema è particolarmente rilevante da alcuni anni, ma ha assunto un ruolo fondamentale durante il “periodo COVID”, sebbene sia stato vissuto più in un’ottica emergenziale che strutturale. Attualmente il tema si ripropone in particolare per la concorrenza delle Università non statali telematiche.

Obiettivo. *Implementare azioni di didattica innovativa di qualità.*

Azione 1. *Supportare lo sviluppo delle attività del TLC e del Centro Interdipartimentale SIMNOVA con particolare rilievo alla formazione delle “nuove generazioni di docenza”.*

Recentemente è stato istituito in Ateneo il Teaching and Learning Center (TLC) – Centro per la Didattica Innovativa con l’obiettivo di promuovere metodologie didattiche innovative. Inoltre, l’UPO partecipa al progetto Digital Education Hub Edunext, che comporterà un coinvolgimento attivo nella creazione di contenuti digitali in una rete di 34 Atenei nazionali. A ciò va aggiunto che il Centro interdipartimentale SIMNOVA offre da tempo servizi di altissima qualificazione relativamente a simulazioni con finalità didattiche non soltanto in campo medico. Entrambi i Centri saranno sostenuti con risorse adeguate.

Azione 2. *Sfruttare le potenzialità dell’Intelligenza Artificiale (IA).*

UPO è stato il primo Ateneo a progettare un corso di laurea interdisciplinare sull’IA, prevedendo la LM in Intelligenza Artificiale ed Innovazione Digitale (interclasse e con quattro *curricula* diversi). L’esigenza di formazione in questo campo, evidenziata anche dalla strategia nazionale dell’IA e dal recente Disegno di Legge sull’IA approvato dal Governo il 23/4/24, può essere quindi rappresentata da questa laurea innovativa che va adeguatamente supportata anche con iniziative specifiche di orientamento.

L’IA può inoltre giocare un ruolo attivo nella definizione di specifiche modalità di didattica innovativa come, ad esempio, la personalizzazione dell’apprendimento (proposte di esercizi, di percorsi di approfondimento e di eventuali corsi complementari). In tale contesto, strumenti di collaborazione tra il Centro AI@UPO ed il TLC possono essere identificati in modo da affrontare adeguatamente tali sfide (ad esempio: *meeting* periodici comuni dei due centri, eventi su tematiche condivise, interfaccia comune con la *governance* e con le strutture didattiche dell’Ateneo). Particolare attenzione dovrà ovviamente essere posta al controllo ed al contrasto di un uso malevolo di strumenti di IA da parte della popolazione studentesca. Un’opportuna collaborazione tra i centri succitati e le strutture dedite alla *cybersecurity* di Ateneo sarà quindi indispensabile sotto questo punto di vista.

Obiettivo. *Implementare azioni di didattica innovativa sostenibile.*

Azione 1. *Predisporre un’analisi di fattibilità, a partire dal progetto EDUNEXT, relativa alla creazione di CdS a distanza.* Tale tema è molto attuale rispetto alla discussione sulle università telematiche. Occorre individuare un approccio che tenga conto degli aspetti didattici, ma anche delle esigenze degli studenti, delle competenze presenti, del supporto amministrativo, e pertanto delle risorse di Ateneo allocabili.



Azione 2. *Valorizzazione, anche in termini di comunicazione (interna ed esterna) delle esperienze di punta già presenti in Ateneo, in primis quella di SIMNOVA, seguendo lo spirito della giornata di Ateneo per la didattica.*



IL DOTTORATO DI RICERCA

Nell'Open Campus UPO sono disponibili **sei corsi di dottorato distinti**, di cui cinque di area scientifica e uno di area umanistica:

- Chemistry & Biology,
- Drug Innovation,
- Scienze e Biotecnologie Mediche,
- Food Health and Longevity Studies,
- Global Health,
- Humanitarian Aid and Disaster medicine,
- Ecologia dei sistemi culturali e istituzionali (unico dottorato di area umanistica)

In aggiunta, vanno considerati i corsi di dottorato in convenzione con altre istituzioni accademiche, come FINO e Sostenibilità e recentemente, dal XXXIX ciclo A.A. 2023/2024, anche i “**Corsi di Dottorato di interesse Nazionale**” con sede amministrativa presso un'università capofila:

- *Intelligenza Artificiale* (Area Salute e Scienze della Vita) con sede amministrativa presso l'Università Campus Bio-Medico di Roma
- *Scientific, Technological and Social Methods enabling Circular Economy*, coordinato dall'Università di Padova
- *Learning Sciences and Digital Technologies* con sede amministrativa presso l'Università di Modena e Reggio Emilia
- *Risorse per la PA: persone e dati* con sede amministrativa presso l'Università Bicocca di Milano
- *Life course and research* con sede amministrativa presso l'Università di Firenze
- *Materiali, processi sostenibili e sistemi per la transizione energetica*, coordinato dal Politecnico di Torino

I Dottorati sono strategici per UPO per completare l'offerta a tutti i livelli della formazione, per lo sviluppo della ricerca e per la reputazione complessiva dell'Ateneo. Nei corsi di dottorato si intende investire risorse per il loro mantenimento e il raggiungimento di standard internazionali.

Per un dottorato sostenibile

Contesto. L'UPO si è dotata di una Scuola di Dottorato che coordina i corsi di Dottorato di Ricerca e gestisce le attività comuni. Annualmente, l'allocazione delle borse di dottorato parte dalla dotazione definita dal MUR. A tale dotazione si aggiungono altri finanziamenti resi disponibili da Fondazioni bancarie. L'UPO ha optato per una distribuzione delle risorse che assegna un valore forfettario a ciascuna borsa, escludendo la dotazione per il periodo all'estero, ai quali i singoli corsi devono far fronte tramite i Dipartimenti di afferenza. Affinché un corso di dottorato possa essere avviato, è necessario che esso disponga di almeno tre borse. Fino ad oggi alcuni Corsi di Dottorato vengono attivati anche con meno di tre borse se altri ne hanno più di tre.

Obiettivo: *Sostenere tutti i dottorati attivati da UPO anche per la quota che finanzia il periodo all'estero.*



Azione 1. *Potenziare la raccolta di risorse finanziarie presso stakeholder esterni.* L'Ateneo dovrà intensificare la ricerca di finanziamenti per i Corsi di Dottorato valorizzando ulteriormente le relazioni con *stakeholder*, quali le Fondazioni bancarie e altre istituzioni e imprese, anche con lo sviluppo di attività di *matching* su temi di ricerca di comune interesse.

Azione 2. *Provvedere a una attenta revisione dei criteri di ripartizione della quota premiale che definisce la dotazione minima di borse assegnata dall'Ateneo a ciascun Corso di Dottorato.* È opportuno che le risorse siano distribuite in modo tale da mettere tutti i dottorati in condizioni di avere un numero di borse congruo al “buon andamento” del dottorato stesso, in una logica collaborativa e non competitiva.

Azione 3. *Prevedere il budget per periodo di ricerca all'estero.* La dotazione per il periodo all'estero deve essere assicurata nell'ambito delle risorse finanziarie esistenti a bilancio e non scorporata dalla borsa finanziata, altrimenti si creano disparità tra dottorandi di Dipartimenti con buone disponibilità finanziarie, tipicamente quelli dell'area scientifica, e quelli di Dipartimenti con risorse più limitate (aree umanistiche e di scienze sociali). Tale copertura deve essere garantita fin dall'inizio dall'Ateneo, nel momento in cui si finanzia una borsa.

Obiettivo. *Sviluppo armonico dei dottorati di tutte le aree.*

Azione 1. *Garantire a tutti i corsi di dottorato dell'UPO almeno tre borse per l'avvio ed aumentare il numero delle borse.* L'Ateneo dovrà mantenere e ulteriormente espandere gli accordi con le istituzioni bancarie ai fini di costituire un budget complessivo sufficiente così da garantire un minimo di 3 borse per ogni dottorato. Ai fini di reperire ulteriori risorse per borse si intende promuovere attività di *matching* con altre istituzioni e con le aziende individuando temi di ricerca di interesse comune. Un ruolo importante potrà essere svolto a questo riguardo dalla eventuale Fondazione UPO.

Obiettivo. *Rilanciare la Scuola di dottorato*

La Scuola dovrà essere rilanciata guadagnando il ruolo di centro organizzativo dei programmi dottorali. I vertici della Scuola devono essere eletti.

Azione 1. Revisione del Regolamento di dottorato di Ateneo (emanato con D.R. Rep. n. 1206 del 25 luglio 2023). Alcuni articoli del suddetto regolamento gioverebbero di revisione e in particolare:

Art. 6.5 «A partire dal XXXIX ciclo il Direttore [della Scuola di dottorato] è individuato nel Delegato del Rettore alla Ricerca Scientifica e rimane in carica sino al termine della durata dell'incarico quale Delegato”. **Si deve rivedere questa nuova norma del Regolamento, per la quale il Direttore della Scuola deve coincidere con il Delegato del Rettore alla Ricerca Scientifica e il Vice-Direttore con il Delegato del Rettore alla Didattica.** Non risponde né al principio di separazione dei poteri né a quello di razionalità che ci sia un controllo così forte del Rettore sui vertici della Scuola di Dottorato. **Il Direttore della Scuola di Dottorato deve essere eletto** tra i docenti dell'Ateneo dai membri del Consiglio della Scuola e non deve avere altre cariche di coordinazione.

Art. 6.bis.3. «Il Comitato Consultivo [della Scuola di Dottorato] è nominato dal Rettore». Occorre aggiungere «su proposta del Consiglio della Scuola di Dottorato» e occorre portare il numero da 7 a 15, per consentire ora al Consiglio della Scuola di potere esprimere il proprio parere circa i membri del Comitato consultivo (attualmente il Comitato è stato costituito senza confrontarsi con i Coordinatori). Anche perché «Il Comitato Consultivo (*Advisory Board*) svolge un ruolo di consultazione e di indirizzo riguardo al progetto scientifico e formativo dei corsi di dottorato» (art. 6 bis.2)



Obiettivo. *Migliorare i servizi di supporto ai corsi di dottorato.*

Azione 1. *Incrementare il personale dell'ufficio dottorandi, che attualmente corrisponde ad una sola unità di personale e prevedere un distacco di un ufficio dottorati anche presso ciascuno dei 3 poli, per un aiuto più fattivo ai coordinatori di fronte agli impegni di tipo burocratico.*

Azione 2. *Reperire un fondo per la Scuola di Dottorato e/o i corsi di dottorato indipendente da quello destinato alle borse per sostenere la mobilità in entrata di docenti provenienti da Atenei diversi, l'organizzazione di workshop e di network school.*

Azione 3. *Pubblicizzare i Corsi di Dottorato dell'UPO. Ai fini del reclutamento di candidati talentuosi è necessario veicolare l'offerta UPO Inoltre tramite i canali web internazionali dedicati.*

Per un dottorato di qualità

Contesto. A partire dall'AA 2021-2022 sono stati introdotti parametri di qualità anche per i dottorati, ed è necessario che l'Ateneo faccia uno sforzo di razionalizzazione degli strumenti adeguati all'intero processo di programmazione, monitoraggio e messa a punto di eventuali azioni correttive. Attualmente sono stati trasferiti al dottorato i criteri di qualità dei corsi di laurea (syllabus ecc.), ma le logiche, le dinamiche, i rapporti dei due percorsi di formazione sono profondamente diverse, e non si può dimenticare che l'attività formativa è finalizzata alla preparazione alla ricerca.

Obiettivo. *Sviluppare il sistema di assicurazione della qualità per i Corsi di dottorato.*

Azione 1. *Potenziare il monitoraggio della qualità dei Corsi di Dottorato. A partire dal 2021 sono stati previsti, sia a livello ministeriale sia a livello di Ateneo, strumenti di assicurazione e monitoraggio della qualità dei Corsi di Dottorato sotto il profilo della progettazione e della gestione della formazione dottorale. Tali strumenti sono importanti al fine di assicurare anche nei Corsi in oggetto quella cultura della qualità che deve permeare l'Ateneo. Tuttavia, a livello di Ateneo, occorre dedicare la dovuta attenzione alle specificità della valenza formativa dei Corsi di Dottorato, che è finalizzata esclusivamente all'attività di ricerca. È inoltre opportuno affinare un sistema di rilevazione delle opinioni dei Dottorandi sulla qualità dell'esperienza formativa, sia durante il Corso del dottorato sia al termine dello stesso.*

Obiettivo. *Promuovere processi di miglioramento della didattica specifici per il Dottorato e favorire la personalizzazione delle carriere.*

Azione 2. *Promuovere oltre alla formazione dottorale specifica, la multidisciplinarietà, la multisetorialità e le soft skill. Come nei dottorati di respiro internazionale, si intende favorire la personalizzazione della carriera dei dottorandi attraverso lo sviluppo di piani personalizzati (Personal Career Development Plan) che dotino lo studente di tutti gli strumenti necessari, incluse le soft skills e il network personale, e di piani per il successivo impiego (Personal Employability Plan), che prevedano sia la carriera accademica che quella in azienda. La Scuola dovrà essere il centro organizzativo per la formazione delle soft skills e l'incontro dei dottorandi con realtà multidisciplinari e il mondo istituzionale e produttivo. Uno strumento qualificante sarà l'organizzazione di network school internazionali dedicate ai dottorandi*

Obiettivo. *Incrementare la mobilità e l'internazionalizzazione.*

Azione 1. *Incentivare la mobilità. Dovrebbe essere valorizzata l'attività di networking mediante il riconoscimento di CFU (ECTS) per la partecipazione a seminari, workshop e congressi e la mobilità nell'arco*



del triennio per almeno 3 mesi in istituzioni straniere, auspicabilmente 6 per poter rilasciare il titolo di *Doctor Europeus*.

Azione 2. Incentivare l'internazionalizzazione. Si dovrebbero considerare le azioni **Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA)** e i finanziamenti offerti dal **Bando Vinci**⁴ per le borse in co-tutela al fine di reperire altri finanziamenti per i dottorati. Attualmente, gran parte dell'iniziativa è lasciata alla volontà dei ricercatori nell'applicare per tali progetti. Tuttavia, sarebbe auspicabile un maggior coinvolgimento dell'Ateneo nell'assistere i ricercatori interessati nella formulazione di proposte per MSCA, che non solo portano fondi aggiuntivi ma favoriscono anche l'internazionalizzazione, dal momento che i dottorandi selezionati devono provenire obbligatoriamente da paesi diversi dall'Italia. Sarà incentivata l'applicazione al Programma Galileo⁵ per supportare la mobilità dei ricercatori con la Francia.

⁴ <https://www.universite-franco-italienne.org/menu-principal/bandi/i-bandi-dell-universita-italo-francese-1062214.kjsp>

⁵ <https://www.universite-franco-italienne.org/menu-principal/bandi/programma-galileo/bando-2025/>



LA RICERCA

La ricerca scientifica, sia essa di tipo speculativo o di natura applicativa o sperimentale, è **un elemento fondante e distintivo dell'Università** e, in un'epoca di rapidi progressi nelle varie aree del sapere, il suo ruolo è divenuto centrale e imprescindibile per le ricadute e i benefici che può apportare; la sua presenza **differenzia le università dalle altre agenzie formative** e rappresenta un presupposto indispensabile per una didattica di qualità elevata mediante la trasmissione agli studenti di una conoscenza che si arricchisce costantemente. La ricerca accademica è anche **una risorsa per il territorio di riferimento** al quale trasferisce *know-how* scientifico e tecnologico.

I processi di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR), adottati per monitorare lo “stato di salute” della ricerca italiana, hanno mostrato come il **livello della produzione scientifica** del nostro Ateneo sia **confrontabile con la media nazionale**. Facendo riferimento all'ultima Valutazione della Qualità della Ricerca ad opera dell'ANVUR (VQR3 relativa al periodo 2015-2019) e prendendo come riferimento la percentuale dei prodotti eccellenti in classe A o B, l'UPO è risultata essere in linea con i valori medi nazionali. Il nostro Ateneo ha presentato il 24% dei prodotti in classe A e il 64,2% nelle classi A o B, confrontabili con le percentuali nazionali risultate rispettivamente il 25,8% e il 64,7%. La stessa indicazione emerge considerando l'indicatore R1_2, relativo alla qualità della ricerca del personale totale dell'Ateneo, che risulta pari a 1,01, praticamente in media con il dato nazionale. **All'interno dell'UPO, tuttavia, la situazione è alquanto diversificata**: sono presenti aree CUN di assoluta eccellenza con oltre l'85% di prodotti nelle classi A o B, mentre in altre aree questo valore si dimezza; l'indicatore R1_2 varia da 1,14 a 0,65. Per quanto riguarda i settori scientifici all'interno delle singole aree, la situazione è ancora più eterogena: alcuni di essi sfiorano il 100% dei prodotti nelle classi A o B, altri sono al di sotto del 30%, con l'indicatore R1_2 che, in un caso, arriva a 1,49.

L'Ateneo ha investito fin dalla sua costituzione nella Ricerca, considerandola “il necessario completamento dell'attività didattica impegnando in misura significativa le proprie risorse che, integrate da fondi di natura sia pubblica sia privata, hanno consentito di avviare e consolidare la ricerca svolta nei Dipartimenti”. Investire in ricerca e sviluppo genera valore nel tempo, ma il ritorno sull'investimento può richiedere anni prima di diventare significativo. I risultati ottenuti dall'Ateneo, con **tre Dipartimenti nella graduatoria preliminare dei migliori 350 delle Università statali (2023-2027)** e **l'innalzamento del success/rate nelle call nazionali e internazionali (112 progetti nel solo 2023)**, sono certamente associati alle politiche passate di sostegno alla ricerca diffusa anche attraverso i bandi di ricerca locale (FAR 2017 e 2019), al finanziamento di grandi attrezzature e all'allestimento di centri di alta tecnologia, che hanno permesso all'UPO di sviluppare una capacità di ricerca di respiro internazionale.

Tuttavia, le **politiche interne di sostegno alla ricerca**, incluse le assegnazioni di personale RTD-A e RTD-B e il cofinanziamento agli investimenti, si sono conformate eccessivamente ai principi della c.d. *Matthew's law*, che ha **privilegiato solo alcune aree** con un effetto che sarà, in prospettiva, moltiplicativo per queste e fortemente depressivo per le altre. Inoltre, le decisioni politiche sulla Ricerca sono state assunte troppo spesso con **logiche top-down** senza motivazioni chiare né condivise con la Commissione ricerca e i Dipartimenti.

Per una ricerca di qualità

Contesto. L'analisi di cui sopra, pur sommaria, aiuta a riflettere sulle politiche che occorre adottare da un lato per sostenere la ricerca di eccellenza, che continui ad attrarre giovani ricercatori di alto profilo scientifico, e dall'altro per stimolare l'innalzamento della qualità delle aree più deboli.



Non esistono ricette facili, ma si possono enunciare alcuni principi generali affinché la ricerca nell'UPO possa raggiungere, grazie alla capacità dei singoli ricercatori ovvero dei loro gruppi di riferimento, livelli di qualità elevata. Per questo è indispensabile che le persone si trovino a lavorare in un contesto che permetta di:

- valorizzare la ricerca e il ruolo dei ricercatori;
- creare le condizioni ottimali per il lavoro dei ricercatori di ogni disciplina;
- fornire strutture e servizi a supporto delle iniziative promosse;
- alimentare la disseminazione dei risultati delle attività scientifiche.

Ogni accademico riveste, infatti, il duplice ruolo di docente e di ricercatore pienamente coinvolto nel mondo scientifico e la libertà della sua attività deve essere tutelata riconoscendo che **tutti i tipi di ricerca** - di base o applicata, individuale o di gruppo - **hanno pari dignità**, e che **le differenze** - di ambito, contesto, caratterizzazione e metodo - **vanno valorizzate**.

Il sistema di valutazione nazionale ha indirizzato gli Atenei a perseguire l'eccellenza, concetto non ben declinato e spesso associato all'idea che solo grandi gruppi di ricerca possano accedere a tale *status*. La direzione intrapresa ci ha spinto verso una esasperata sovrapproduzione scientifica, talvolta a scapito dell'originalità e dell'innovatività, che è sovente insita in piccoli gruppi che svolgono ricerca anche di base. La valorizzazione della ricerca all'interno dell'Ateneo deve cercare dunque di proporre un equilibrio del sistema, valorizzando i grandi gruppi senza, però, annichilire le esigenze di quei ricercatori che operano individualmente o in piccole unità riconosciute come valide a livello nazionale e internazionale.

Obiettivo. *Valorizzare la ricerca diffusa e perseguirne la qualità.*

Azione 1. Delegati. Il Rettore si avvarrà dell'aiuto di *due Delegate/i alla Ricerca* con competenze e sensibilità diverse, una/o nell'ambito delle "scienze dure" e l'altra/o nell'ambito umanistico e delle scienze sociali.

Azione 2. Valorizzazione della Commissione Ricerca che, pur mantenendo un mandato consultivo, possa essere un organismo propositivo, capace di istruire in modo collegiale i processi sottostanti all'attività di ricerca in sintonia con gli altri organi di Ateneo, rendendo così tangibile la sua efficacia.

Obiettivo. *Valorizzare la qualità nella ricerca attraverso il riconoscimento dell'importanza della valutazione* della stessa, non formale e non autoreferenziale, interna alle nostre strutture.

Azione 1. Monitorare costantemente la produttività scientifica dei ricercatori, degli assegnisti di ricerca e dei dottorandi, considerando i "prodotti della ricerca" e le metodologie di valutazione al pari dei processi di valutazione esterni.

Azione 2. Premiare la produttività scientifica mediante un'adeguata dotazione di fondi a cofinanziamento per la ricerca e la predisposizione di servizi (ad.es supporto amministrativo) ai ricercatori e alle aree di ricerca che ottengono una buona *performance* nell'acquisizione di risorse tramite bandi competitivi, sia in ambito nazionale (es. FIS, AIRC, ecc.) che internazionale (da UE, FDA, NATO), utili a massimizzare il risultato nelle procedure di Valutazione della Qualità della Ricerca delle Università e dei Dipartimenti.

Per una ricerca sostenibile

Contesto. Data la complessità delle attività di ricerca, è necessario prevedere e organizzare l'allocazione dei fondi e un sostegno a **strutture e servizi** funzionali al supporto dell'attività in oggetto. Tra le attività supportate dalla struttura amministrativa ve ne sono alcune che necessitano di un **potenziamento immediato**, quali: i) il monitoraggio dei bandi di ricerca internazionali, in particolare per quelle aree scientifiche oggi meno esposte all'internazionalizzazione; ii) la promozione dell'accesso a *network* di ricerca



nazionali e internazionali e la partecipazione dell'Ateneo alle piattaforme di ricerca (europea e non) di interesse per i ricercatori dell'Ateneo; iii) la promozione della partecipazione dei ricercatori ai gruppi di esperti per la valutazione dei progetti nazionali e internazionali; iv) la promozione dell'interazione con le strutture comunitarie (tra le quali il Joint Research Centre dell'Unione Europea) attraverso strategie di collaborazione, quali i dottorati in *co-partnership*, la partecipazione a progetti di ricerca comuni, l'aggiudicazione di attività in conto terzi. Inoltre, è bene ricordare che, data l'inscindibilità della natura didattico/scientifica di ogni accademico, è necessario trovare **un equilibrio sostenibile tra lo svolgimento dell'attività didattica e quello dell'attività di ricerca**, prevedendo strumenti di *teaching buyout*, quando si debbano attuare programmi di ricerca impegnativi e strumenti volti a sussidiare i corsi di laurea numerosi, permettendo così ai ricercatori che vi insegnano di non essere "sommersi" dalla didattica e dalle attività ad esse correlate in assenza di *tutor* qualificati, esercitatori o ricercatori *junior*.

Obiettivo. *Realizzare un sistema di allocazione dei fondi per la ricerca coerente con l'obiettivo.* Per permettere ad ogni ricercatrice e ricercatore di svolgere attività di ricerca e di farlo in condizioni ottimali è necessario riconoscere che le loro istanze dipendono dall'area scientifico-disciplinare di afferenza e che ciascuna di esse necessita di *facilities* materiali e immateriali differenti per lo svolgimento della propria attività di ricerca (strumentazioni fisiche, banche dati, archivi cartacei, risorse digitali, ...).

Azione 1. *Ripristinare la centralità dei Dipartimenti e delle aree scientifiche* introducendo meccanismi di ripartizione dei fondi relativamente semplici e garantendo nel contempo il rispetto delle peculiarità delle aree scientifico-disciplinari. Il monitoraggio delle necessità diffuse e la suddivisione delle risorse di base non può essere realizzato esclusivamente sulla base di una logica *top-down*.

Obiettivo. *Mettere tutti i ricercatori nella condizione di disporre di una dotazione di base di risorse necessarie per l'attività di ricerca.* A tale proposito, si rende necessario distinguere tra varie tipologie di fondi e perseguire la loro distribuzione sostenibile.

Azione 1. *Prevedere fondi di ricerca di base* - necessari, ad esempio, per la partecipazione a convegni, il pagamento di *submission fees*, l'acquisto di libri di testo - a valere sul bilancio di Ateneo. Deciso l'ammontare a livello di Ateneo, la distribuzione dei fondi potrebbe essere fatta usando criteri di valutazione delle pubblicazioni presentate dai ricercatori, definiti dalle singole aree scientifiche e validi per almeno un triennio.

Azione 2. *Prevedere una dotazione iniziale, starting grant*, che l'Ateneo mette a disposizione dei ricercatori neo-assunti (fondi in ingresso, supporto gestionale e amministrativo a favore del *networking*) in modo tale che l'attrazione di ricercatori talentuosi possa generare un virtuoso ricambio generazionale con importanti ricadute sulla ricerca.

Azione 3. *Incentivare la partecipazione a bandi competitivi* siano essi nazionali e internazionali e/o favorendo il *cofinanziamento da parte di soggetti esterni*, per l'ottenimento di fondi progettuali.

Azione 4. *Riattivare la "UPO Call for Ideas"* per consentire alle ricercatrici e ai ricercatori dell'Ateneo di accedere a un finanziamento "*seed grant*", mirato allo sviluppo di un progetto di ricerca internazionale di valore finanziario elevato attraverso il supporto di assistenti/borsisti di ricerca e/o agenzie esterne di progettazione se le strutture di Ateneo non hanno le capacità richieste e/o non siano ancora formate.

Azione 5. *Prevedere investimenti medio-grandi* (banche dati, attrezzature, laboratori, ...) sulla base di una mappatura aggiornata delle grandi strumentazioni disponibili in Ateneo, trasparente e consultabile in



termini di tipologia, utilità degli strumenti, modalità di accesso, frequenza di utilizzo, come sarà descritto più avanti in una sezione dedicata.

Obiettivo. *Attrarre nuovi talenti.* Nel rispetto della normativa nazionale che prevede la sostituzione della figura dell'Assegnista di Ricerca con i nuovi Contratti di Ricerca, sarà necessario trovare soluzioni che permettano a tutti i ricercatori di poter bandire posizioni di assistenza alla ricerca compatibili con i budget dei progetti di ricerca su cui vertono.

Azione 1. *Attivare una call aperta a potenziali Marie Skłodowska-Curie Postdoctoral Fellow* che intendono presentare una proposta al bando Horizon Europe - MSCA Global o European, scegliendo l'UPO come *Host Institution* per partecipare ad un corso intensivo per la predisposizione della proposta progettuale.

Obiettivo. *Potenziare i servizi di supporto alla ricerca*

Azione 1. *Predisporre e valorizzare una struttura di ricerca e/o di "manager per la ricerca" – di Ateneo e di Polo/Dipartimento – che tenga conto delle specificità della ricerca dei diversi Dipartimenti per poter fornire un supporto adeguato.* Saranno rafforzati in modo significativo gli uffici ricerca decentrati nei Poli con personale qualificato alla gestione finanziaria e alla rendicontazione di progetti nazionali e comunitari.

Obiettivo. *Potenziare le infrastrutture per la ricerca e i Joint-Lab dell'Ateneo.* L'Ateneo ha fatto forti investimenti in strumentazioni di avanguardia per la ricerca scientifica che, unitamente a finanziamenti del *Programma Operativo Regionale F.E.S.R. 2014/2020*, hanno permesso di realizzare Infrastrutture di Ricerca (IR) pubblica:

- o il **CAAD**, che ha sede presso il Centro di Ricerca Applicata "Ipazia", prossimo al complesso di Sant'Agabio;
- o la piattaforma di Risonanza Magnetica, **PRISMA**, che dispone di strumentazione nel DiSIT ad Alessandria e nel Dipartimento di Scienze del Farmaco di Novara;
- o **Biobanca UPO**, uno strumento in cui ciascun cittadino, può mettere a disposizione campioni del proprio sangue, liquidi, tessuti e i dati clinici associati, e contribuire così al progresso scientifico della ricerca biomedica.
- o il Laboratorio di **Biosicurezza BLS3**, unico in Piemonte, permetterà la manipolazione e lo studio di virus patogeni, la cui importanza strategica si è drammaticamente manifestata nella recente epidemia COVID.

Azione 1. *Aggiornare il censimento del parco strumenti dell'Ateneo* che permetta a ciascun ricercatore dell'Ateneo di conoscerne le potenzialità e le condizioni di accesso e all'Ateneo stesso di avere una mappa degli interventi necessari per dotare ogni grande strumentazione o facility, di personale tecnico dedicato.

Azione 2. *Realizzare nuove Infrastrutture di Ricerca gestite da tecnologi dedicati.* Una delle infrastrutture su cui investire è un **Centro di Calcolo** che possa soddisfare le molteplici esigenze di ricercatori di tutti i Dipartimenti, e che faccia rete con infrastrutture di supercalcolo, "High Performance Computing" (HPC) nazionali ed europee, per quei ricercatori che necessitano di grandi calcolatori ad elevate prestazioni in grado di eseguire milioni di miliardi di operazioni al secondo, operando su grandi moli di dati. Il Centro dovrà fungere anche da *data storage*, fornendo la piattaforma necessaria all'archiviazione dei dati ai ricercatori delle scienze dure sia e a quelli dell'area socio-economica e giuridica e umanistica. Uno sforzo va fatto per ottimizzare l'uso del gran numero di strumenti dedicati alle tecniche "omiche" (genomica, metabolomica, proteomica, trascrittomica, ecc...) presenti nei Dipartimenti scientifici e medici, o quelle



dedicate alla Microscopia Avanzata, in modo da metterle in rete e facilitarne l'accesso ai ricercatori interessati.

Azione 3. *Realizzazione di Joint-Lab tra l'Ateneo ed enti esterni pubblici o privati.* Come altre realtà Universitarie, anche l'UPO si è dotata recentemente di un regolamento per la costituzione di *Joint-Lab*. Una prima significativa applicazione ha portato alla realizzazione di un *Centro di Ricerca per il Risanamento e la Protezione Ambientale* (Centro RisPA) con la multinazionale Syensqo (ex-Solvay). Si prevede di promuovere l'adozione di un simile strumento per regolamentare i molteplici accordi o contratti di ricerca attivi nell'Ateneo come, ad esempio, i vari laboratori integrati istituiti tra il DiSIT il DAIRI, il Dipartimento di Attività Integrate Ricerca e Innovazione dell'Azienda Ospedaliera Universitaria (AOU) di Alessandria.



LA TERZA MISSIONE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

La Terza Missione

La "terza missione" è un concetto che si riferisce alla responsabilità sociale delle istituzioni accademiche, oltre alla ricerca e all'insegnamento. Negli ultimi anni la nostra Università ha fatto uno sforzo rilevante per comunicare, divulgare e promuovere scienza e cultura attraverso iniziative che hanno trovato apprezzamento tra i cittadini e hanno ottenuto ottime valutazioni dall'ANVUR.

Meno avanzate sono invece le attività di trasferimento tecnologico, la consulenza alle imprese, le iniziative di formazione permanente, l'inserimento nella realtà sociale, istituzionale e produttiva dove talvolta si deve purtroppo registrare la presenza invasiva di altri Atenei anche nei territori dove insiste l'UPO.

Per una Terza Missione di qualità

Contesto. L'*accountability* è fondamentale per lo sviluppo di una terza missione efficace perché influenza la percezione interna ed esterna dell'istituzione, la capacità dell'organizzazione di muoversi in modo coeso, trasparente, responsabile ed etico e la sua capacità di svolgere un impatto positivo sulla società. La *reputation* è un requisito strettamente connesso alla *accountability*. Una reputazione positiva può essere influenzata dall'*accountability*, poiché dimostra che un'istituzione accademica è affidabile, trasparente e in grado di gestire responsabilmente le proprie attività.

Obiettivo. Migliorare l'*accountability* e la *reputation*

Azione 1. *Rendere trasparenti e pubblici obiettivi, rendicontazione e valutazioni della performance* e delle attività di Ateneo e *coinvolgere gli stakeholder* tra cui studenti, docenti, personale, comunità locale e partner esterni, nel processo decisionale e nel monitoraggio delle attività dell'istituzione. Sarà anche favorito il coinvolgimento dell'Ateneo in iniziative culturali, di responsabilità sociale e collaborazioni con enti locali e organizzazioni della società civile.

Azione 2. *Comunicare in modo efficace* i successi e quanto realizzato nell'ambito della terza missione attraverso l'organizzazione di campagne comunicative e workshop in collaborazione con le comunità locali e/gli stakeholders di riferimento.

Per una Terza Missione sostenibile

Obiettivo. *Sviluppare collaborazioni strategiche*

Azione 1. *Saranno promosse collaborazioni strategiche* con aziende, enti governativi, organizzazioni non profit e altre istituzioni accademiche per affrontare sfide sociali e promuovere lo sviluppo economico, culturale e ambientale anche attraverso la definizione e l'offerta di iniziative formative, inclusa la formazione continua e di ricerca *ad hoc*.



Il Trasferimento Tecnologico

Contesto. Il Trasferimento tecnologico (TT) è una delle azioni di maggior impatto sociale ed economico della ricerca accademica. Esso implica un **concetto di filiera** dalla generazione della conoscenza alla trasformazione in tecnologia fruibile passando attraverso lo sviluppo di una cultura della innovazione e della imprenditorialità. Esso presuppone un **dialogo aperto con l'industria** e un'organizzazione interna orientata alla protezione e alla valorizzazione delle invenzioni e il loro accesso al mercato.

La dimensione della capacità di innovazione e del suo trasferimento ha un impatto sulla reputazione accademica e sulla capacità di attrarre fondi sia privati sia pubblici. A questo proposito la Commissione Europea sostiene l'interazione tra Accademia e Società e di recente ha emanato alcune Raccomandazioni in particolare la (EU) 2024/774 - 1 March 2024 ("*Code of Practice on industry-academia co-creation for knowledge valorisation*") volta a indicare le politiche essenziali per lo sviluppo virtuoso dell'innovazione accademia/industria. ANVUR valuta l'innovazione, l'IP e il trasferimento tecnologico in modo positivo e Spin-Off e brevetti sono inclusi nei prodotti da sottoporre a valutazione.

Attualmente, a fronte delle ottime prestazioni di ricerca nell'UPO e delle opportunità offerte dalla partecipazione all'ecosistema dell'Innovazione NODES di cui l'UPO coordina lo spoke 5, il sistema TT-UPO è debole per un Ateneo con aspirazioni tecnologiche. Solo per citare i brevetti il portfolio posseduto dall'UPO è modesto (19), pochi sono trasferiti (negli ultimi 12 anni solo 3 brevetti sono stati interamente ceduti a titolo oneroso e 5 al 50 % quota parte. Gli spin Off sono in numero esiguo (15 aziende costituite a partire dal 2015) e come nel caso della valorizzazione dei brevetti, la generazione di nuove imprese/anno è molto modesta. L'ufficio per il trasferimento tecnologico dell'UPO è costituito da un'unica unità di personale, l'incubatore di impresa è appena stato liquidato senza contestualmente supportare gli Spin-off dell'UPO con la predisposizione di accordi con altri incubatori del territorio abbandonando gli stessi nella fase delicata del loro avvio.

Nonostante questi elementi di debolezza, l'UPO, come coordinatrice dello Spoke 5 di NODES a tema "Industry of Health e Silver Economy" è stato dei sette Spoke dell'Ecosistema quello più performante in termini di numero di aziende e PMI coinvolte in progettualità scientifiche finalizzate al TT, numero di *application* per i bandi a cascata e POC industriali e numero di contatti con PMI e aziende creati al fine di sviluppare nuove progettualità.

Il risultato è notevole sia per la presenza nel Progetto di altri Atenei di maggiori dimensioni con apparati amministrativi dedicati ed esperienza in area TT molto più articolati e consolidati, sia perché testimonia un interesse concreto del tessuto industriale del territorio piemontese a sviluppare progettualità con l'UPO.

Partendo da queste considerazioni è urgente intervenire con decise azioni di sviluppo che perseguano 3 obiettivi principali: i) migliorino l'organizzazione interna per supportare la valorizzazione e l'effettivo trasferimento al mercato; ii) promuovano trasversalmente la cultura dell'innovazione e dell'imprenditorialità, sia tra i ricercatori sia tra gli studenti; iii) migliorino le attività di comunicazione con l'esterno (società ed industria).

Per un Trasferimento Tecnologico di qualità

Obiettivo. *Miglioramento dell'organizzazione di Ateneo per supportare la valorizzazione e l'effettivo trasferimento al mercato*



Azione 1. *Prevedere una delega del Rettore specifica con l'obiettivo di promuovere le attività di TT fino a portarle a un livello di rilievo per un Ateneo di medie dimensioni nell'arco del sessennio.*

Azione 2. *Potenziare i servizi a supporto del TT, ed in particolare il potenziamento del servizio amministrativo dedicato, con personale specializzato e, in considerazione delle dimensioni dell'UPO e dell'attuale assetto, la definizione di accordi con agenzie ed esperti esterni per supportare i percorsi di IP, di sviluppo di nuova imprenditorialità (start-up e spin-off di Ateneo), inclusi gli aspetti tecnico-legali, la contrattualistica, il supporto iniziale allo sviluppo degli assetti societari, l'accesso ai servizi di mentoring.*

Azione 3. *Sfruttare e potenziare le reti di collaborazione create attraverso il progetto NODES con i poli di innovazione piemontesi e le PMI del territorio. I numerosi progetti di TT sviluppati in partnership PMI/UPO attraverso diverse linee di finanziamento NODES hanno consolidato i rapporti tra Ateneo e territorio oltre a mettere a disposizione un database di oltre 100 aziende piemontesi e lombarde operanti in diversi settori dal sanitario, all'agroalimentare e alle *digital solutions*. Questa può essere un'ottima base di partenza per promuovere nuove progettualità finalizzate al TT in collaborazione con il territorio e incrementare il *grant application rate*.*

Azione 4. *Mappare i progetti e i risultati della ricerca dell'UPO con potenziale innovativo e trasferibile per spingerne lo sviluppo attraverso il supporto di ulteriori attività e l'identificazione di ulteriori fonti di finanziamento rafforzando l'interazione con le realtà industriali, singole imprese e associazioni, delle quali si intende intercettare i bisogni di ricerca.*

Azione 5. *Sviluppare accordi con più di un incubatore di impresa, in relazione alla tipologia di prodotti/servizi, per supportare start-up e spin-off UPO nella delicata fase di avvio.*

Per un Trasferimento Tecnologico sostenibile

Obiettivo. *Promozione trasversale della cultura dell'innovazione e dell'imprenditorialità, sia tra i ricercatori sia tra gli studenti.*

Azione 1. *Favorire la collaborazione tra ricercatori e il servizio di comunicazione di Ateneo per promuovere in maniera capillare e con taglio divulgativo i risultati della ricerca e del TT. La strategia è già stata sperimentata con ottimi risultati attraverso eventi in presenza, incontri online e *social media management* legati al progetto NODES con un coinvolgimento importante a livello partecipativo da parte di *stakeholders*, PMI, *policy makers* e *general public*.*

Azione 2. *Progettare e implementare le attività formative trasversali per dotare il personale dell'UPO e gli studenti degli elementi culturali necessari per comprendere e intraprendere lo sviluppo dell'innovazione e dell'imprenditorialità.*

Azione 3. *Promuovere l'utilizzo della piattaforma Knowledge share (<https://www.knowledge-share.eu/it>) per creare il punto di contatto tra università, aziende e finanziatori e valorizzare le tecnologie che hanno le potenzialità per trovare applicazione concreta dall'incontro e dallo scambio con il mondo dell'impresa.*

Azione 4. *Sviluppare la collaborazione con le imprese per rendere possibile **stages di studenti** di laurea triennale e magistrale, dottorandi e ricercatori post-dottorato nelle aziende, e viceversa per i ricercatori della industria, coinvolgendoli attivamente nella ricerca collaborativa e nella ricerca orientata alla innovazione. Questo favorirà lo sviluppo di una cultura di co-creazione intersettoriale e di apprendimento reciproco attraverso lo scambio di idee su argomenti di interesse comune e la condivisione di esempi di storie di successo e di buone pratiche. Questa interazione porrà le basi per diverse possibilità*



collaborazione tra il personale dell'industria e del mondo accademico, sui temi dell'apprendimento permanente, dello sviluppo professionale e personale, dell'autonomia della ricerca, della leadership e delle opportunità di commercializzazione dell'innovazione.

Obiettivo. *Potenziare l'attività di comunicazione con l'esterno (società ed industria).*

Azione 1. *Intensificare il dialogo con i policy maker, le pubbliche amministrazioni, le associazioni industriali sulle politiche di co-creazione industria-università, sui finanziamenti e sugli incentivi fiscali, ad esempio, per il finanziamento di borse di dottorato finanziate dalle industrie.*

Azione 2. *Promuovere verso l'esterno l'innovazione sviluppata dall'UPO attraverso attività di comunicazione e pubblicizzazione e il supporto alla **partecipazione a competizioni e fiere dedicate all'innovazione**, attività che potrebbe essere supportata da una eventuale Fondazione UPO.*

Azione 3. *Sviluppare accordi con altri Atenei per attività congiunte finalizzate al supporto alla relazione con operatori di Venture capital e investitori istituzionali e privati facendo leva sulla complementarità delle competenze.*

Azione 4. *Promuovere direttamente e/o in collaborazione con altri Atenei le attività di pushing dell'innovazione e dell'imprenditorialità di ricercatori e studenti attraverso un processo di competizione-formazione-competizione-supporto che, in collaborazione con partner investitori, promuovano *call-for-idea*, attività di formazione specifica per la definizione di *business plan* e *pitch – contest* e attribuzione di finanziamenti *pre-seeding* sul modello già sperimentato da altri Atenei Italiani e stranieri⁶*

⁶ McGill University Lab-to-Market Validate <https://www.lab2market.ca/validate> e Politecnico di Milano Switch2products <https://s2p.it/>



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Contesto. Negli anni passati, alla promozione della dimensione internazionale sono state dedicate energie e risorse. L'impegno profuso ha consentito di incrementare il numero degli accordi Erasmus (ora pari a 178, sebbene non tutti operino secondo le aspettative), degli accordi di cooperazione (attualmente 3) e delle adesioni a reti internazionali (attualmente in numero di 5). Tra queste ultime è incluso il Consorzio UP-University che, pur partecipando alla European University Initiative e ricevendo il *Seal of Excellence*, non è stato finanziato dall'UE nella scorsa *call*.

L'UPO è impegnata anche nell'offrire due corsi di studio internazionali in lingua inglese e cinque corsi che rilasciano doppio titolo. Il numero di *visiting scientists* è più che raddoppiato tra il 2022 e il 2023 (da 81 a 181). Inoltre, l'Ateneo ha monitorato puntualmente le iniziative di mobilità.

Ciò nonostante, l'UPO risulta ancora mal posizionata nei confronti degli altri Atenei per quanto riguarda l'internazionalizzazione.⁷ Per migliorare occorrerà attuare azioni coordinate su tutte le componenti della missione universitaria (didattica, ricerca e terza missione), avendo come riferimento le linee guida prodotte dalla *International Association of Universities*⁸.

Internazionalizzazione della Didattica

Per quanto riguarda la didattica è necessario riferire il concetto di internazionalizzazione non solo alla mobilità di studenti e docenti, ma anche a obiettivi attinenti a fattori organizzativi e alla formazione del personale docente e TAB.

Obiettivo. *Acquisire il ruolo di Ateneo multidisciplinare a livello internazionale, soprattutto in Europa, e sviluppare gli accordi bilaterali con qualificati Atenei stranieri per il rilascio di titoli di studio doppi (double and joint degrees), la realizzazione di scambi di docenti e di Dottorati in co-tutela.*

Azione 1. *Identificare, per ciascun Dipartimento, uno o più Atenei stranieri con i quali stabilire accordi per iniziative in materia di doppi titoli, co-tutele e scambio di docenti;*

Azione 2. *Creare una rete di Alumni comprendente studentesse e studenti con esperienza internazionali, disponibili a svolgere attivamente il ruolo di "ambasciatori all'estero" del nostro Ateneo;*

Obiettivo. *Incrementare gli scambi, aumentando il numero di: i) studenti e dottorandi stranieri in entrata, anche da paesi sviluppati; ii) studenti e dottorandi UPO che fanno esperienze all'estero e iii) visiting scientists/professor in entrata e in uscita.*

Azione 1. *Aumentare il numero dei corsi di laurea in inglese e proporre diverse formule di corsi come summer/winter schools, master o cicli seminariali fruibili anche online da studenti stranieri.*

Azione 2. *Espandere gli accordi internazionali che facilitino l'acquisizione di crediti formativi da parte degli studenti in uscita, semplificandone il riconoscimento, e pubblicizzare gli accordi esistenti per stimolare la partecipazione.*

⁷ <https://www.censis.it>

⁸ International Association of Universities (IAU: <http://www.iau-aiu.net>)



Obiettivo. *Creare una “Faculty estesa” ampliando la formazione UPO con insegnamenti tenuti da esperti di rilievo internazionale anche online, ad esempio tramite l’introduzione di Blended Intensive Programme⁹ che si integrino con gli insegnamenti tradizionali o costituiscano attività di ADE o ADI e promuovere percorsi di crescita professionale del personale tecnico amministrativo attraverso esperienze all'estero.*

Azione 1. *Aumentare le misure incentivanti per i docenti che favoriscono lo svolgimento della didattica in lingua inglese e la partecipazione agli scambi internazionali come *host* o come *visiting* (sotto forma di compenso o fondi di ricerca).*

Azione 2. *Offrire agli studenti e al personale docente e TAB corsi ad hoc di approfondimento della lingua inglese parlata e scritta.*

Internazionalizzazione della Ricerca

Per quanto riguarda la **ricerca** è necessario considerare il concetto di internazionalizzazione non solo come reperimento di finanziamenti internazionali, ma anche su obiettivi che riguardino la collaborazione multidisciplinare tra i Dipartimenti, gli scambi e la formazione del personale docente e tecnico amministrativo.

Obiettivo. *Aumentare la sinergia fra diverse aree scientifico-disciplinari e Dipartimenti per formare gruppi multidisciplinari che raggiungano la massa critica adeguata per aggiudicarsi bandi competitivi internazionali e per aumentare il numero di progetti presentati su bandi internazionali.*

Azione 1. *Favorire la conoscenza e le collaborazioni scientifiche tra professori UPO e i colleghi stranieri in modo che possano beneficiarne tutti i professori UPO della stessa disciplina e possano trasformarsi in reti integrate e alleanze fra Atenei.*

Azione 2. *Promuovere una maggiore collaborazione ed interazione tra le diverse aree scientifico-disciplinari con giornate orientate alla progettualità.*

Azione 3. *Creare un’infrastruttura per la gestione dei dati sensibili e/o per la gestione e archiviazione dei big data, che affianchi competenze tecniche a competenze legali.*

Obiettivo. *Incrementare numericamente i *visiting professors* e i *visiting scientists* e aumentare le reti integrate inter-ateneo in Europa e nel mondo.*

Azione 1. *Coinvolgere docenti internazionali per creare una “Faculty estesa”, che non solo arricchisce la proposta culturale di Ateneo ma aumenta anche la probabilità di creare nuove collaborazioni di ricerca.*

Azione 2. *Premiare i docenti e il personale TAB di supporto sia per il numero di progetti presentati per finanziamenti su bandi internazionali che per i progetti finanziati, rendendo disponibile, come quota premiale, parte degli *overhead* derivanti da progetti competitivi europei e internazionali.*

Azione 3. *Partecipare attivamente ai tavoli europei di discussione su università, ricerca, finanziamenti.*

⁹ https://www.erasmusplus.it/istruzione_superiore/mobilita/blended-intensive-programmes/



Obiettivo. *Favorire il networking dei giovani ricercatori e supportare i ricercatori che abbiano ottenuto un finanziamento in tutti gli adempimenti necessari per condurlo, quali la presentazione al Comitato Etico, la gestione e l'archiviazione dei dati sensibili e non sensibili, i resoconti finanziari.*

Azione 1. *Rendere disponibili fondi per visiting in uscita ai fini di migliorare le proprie competenze ed espandere i network*

Azione 2. *Potenziare i servizi di supporto interni incluso il reclutamento di data-steward per la gestione dei dati, e degli altri risultati della ricerca, con competenze tecniche, legali ed etiche per integrare pienamente UPO nelle pratiche FAIR e fornire supporto all'Open Science.*

Internazionalizzazione della Terza Missione

Internazionalizzare la terza missione dell'Università richiede un impegno a lungo termine e una visione strategica, ma può portare benefici significativi sia per l'Università stessa che per la società nel suo insieme. Per fare questo occorre espandere le attività dell'UPO oltre i confini nazionali, coinvolgendo *partner* e comunità globali.

Obiettivo. *Promuovere l'immagine e le attività dell'UPO a livello locale, nazionale e internazionale, rafforzare la community di Ateneo integrando docenti e studenti internazionali che diventino una vetrina di idee innovative e inclusione anche per la comunità locale, creare un *social engagement* basato su temi interdisciplinari, inclusivi e internazionali quali, ad esempio, la salute pubblica, le politiche di genere e il cambiamento climatico.*

Azione 1. *Progettare adeguate strategie comunicative per la promozione delle specificità di UPO che tengano conto dell'offerta formativa, ma anche dell'accoglienza, dell'ambiente, dei costi e servizi e della sicurezza, studiate per studenti e dottorandi stranieri per area geografica di provenienza.*

Azione 2. *Espandere le collaborazioni Internazionali aderendo a reti accademiche e a *partnership* con enti di ricerca e imprese internazionali per lo scambio di conoscenze, la realizzazione di progetti congiunti per lo sviluppo di soluzioni innovative riguardanti la didattica e la terza missione.*

Obiettivo. *Supportare i ricercatori dalla scrittura dei progetti alla realizzazione degli obiettivi di dissemination e impact fondamentali nei progetti europei.*

Azione 1. *Rafforzare gli Uffici ricerca interni e TTO interni e stipulare accordi con agenzie esterne specializzate per il supporto alla scrittura e implementazione dei business case e delle strategie di comunicazione.*