

# LINEE DI INDIRIZZO STRATEGICO DI ATENEO 2024-2030

## 1. Introduzione

Il Piano Strategico di sessennio è il documento di programmazione che definisce la missione, traccia la visione e i valori, declina gli obiettivi strategici e, sulla base delle risorse disponibili, individua le politiche e iniziative da realizzare, fissando gli indicatori per valutare i miglioramenti raggiunti anche *in itinere*. Rappresenta dunque uno strumento fondamentale per la gestione dell'Ateneo e anche una *roadmap* per ogni soggetto e *stakeholder* interno ed esterno all'UPO.

Il Piano strategico è il perno del processo di “pianificazione strategica integrata”, che, nel rispetto della normativa vigente e in piena coerenza con le Linee guida dell'ANVUR, consente di individuare ed esplicitare in modo chiaro e dettagliato le linee strategiche, gli obiettivi di medio e di breve termine, le modalità operative di gestione e organizzazione, gli indicatori/parametri, i livelli di *performance* da raggiungere e le modalità di valutazione a consuntivo.

Dal punto di vista metodologico, il processo di pianificazione strategica è strutturato secondo un modello che, garantendo la totale coerenza con il quadro normativo, consente di predisporre un Piano realistico e adeguato, analitico e facilmente interpretabile, che ha la forza di un vero e proprio strumento di guida per il *management* dell'Ateneo. La sua formulazione è continua, dinamica e sistematica, si sviluppa con una articolazione che dal generale definisce il particolare, e trova sostanza e forma con riferimento ad alcuni momenti fondamentali:

1. formulazione di ambiti strategici pluriennali;
2. definizione per ogni ambito di obiettivi strategici, risorse e politiche/azioni operative;
3. monitoraggio e valutazione delle *performance*.

Questo documento rappresenta un primo passo di questo processo e ha l'obiettivo di individuare le *Linee di indirizzo strategico*, che, una volta condivise con le singole articolazioni dell'Ateneo e i relativi Organi, orienteranno la futura azione di governo e forniranno le basi per lo sviluppo della pianificazione strategica integrata dell'Istituzione, comprensiva, tra gli altri, dei Piani Triennali Dipartimentali e del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Queste Linee individuano gli ambiti e i rispettivi obiettivi strategici che costituiranno il fulcro del documento finale, ossia il *Piano strategico 2024-2030* dell'azione di governo del Rettore eletto, professor Menico Rizzi, per il sessennio 1° novembre 2024 – 31° ottobre 2030. La stesura del Piano strategico sarà effettuata a partire da queste Linee ulteriormente implementate attraverso queste sezioni:

- descrizione dei valori alla base dell'azione di governo;
- analisi di contesto e di posizionamento dell'Ateneo nel sistema universitario nazionale;
- analisi delle risorse disponibili per ognuno degli ambiti strategici individuati;

- identificazione delle politiche e delle azioni che l'Ateneo intende promuovere per il raggiungimento degli obiettivi strategici individuati per ognuno degli ambiti;
- identificazione e quantificazione di un sistema di indicatori e stima dei valori target di riferimento relativi agli obiettivi strategici, per consentire il monitoraggio periodico e finale dell'efficacia dell'azione di governo dell'Ateneo;
- individuazione dei documenti che, a partire dal Piano Strategico, completano la pianificazione strategica integrata di Ateneo (inclusi i Piani Triennali Dipartimentali e il PIAO), con definizione di opportuno cronoprogramma;
- esplicitazione del processo di monitoraggio e riesame del Piano strategico;
- (eventuali) informazioni di dettaglio da inserire in apposite appendici.

Si stima di presentare il Piano strategico in versione definitiva entro il 31 gennaio 2025 e di completare l'intero processo di pianificazione strategica integrata entro il 31 marzo 2025.

## 2. Linee di programmazione strategica

L'esplicitazione della visione alla base del Piano strategico si concretizza in sei ambiti strategici: **Didattica; Ricerca; Comunità** (Terza Missione e Impatto Sociale); **Internazionalizzazione; Persone e Risorse; Edilizia, Sostenibilità e Pianeta Sanità**. Per ciascuno di essi, vengono di seguito forniti la descrizione e i relativi **obiettivi** strategici.

### 2.1. Didattica

L'Università del Piemonte Orientale ha tra le sue missioni istituzionali la formazione di più alto livello, che l'Ateneo intende perseguire proponendo una offerta formativa inter- e transdisciplinare, che, senza dimenticare una solida preparazione specifica, sappia promuovere le competenze trasversali e il "saper fare", arricchita da una sempre maggiore attenzione all'internazionalizzazione e da nuove opportunità di contatto con i portatori d'interesse. I percorsi formativi proposti dovranno essere capaci di stimolare buone pratiche di sostenibilità ambientale e sensibilità alle peculiarità ed eventuali fragilità di ciascuno, oltre che sviluppare *soft* e *hard skills* dedicate al lavoro interdisciplinare di squadra, ormai un requisito fondamentale richiesto alla figura delle laureate e dei laureati; potranno pure rappresentare un'opportunità per la formazione continua di coloro che sono già inseriti nel mercato del lavoro.

Sarà pertanto necessario promuovere per docenti e discenti forme innovative di didattica, sia in relazione alle metodologie di insegnamento, per esempio valorizzando fortemente forme di didattica interattiva, sia attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali e l'Intelligenza Artificiale generativa. Andrà assicurata la fruizione *smart* e condivisa di strutture e strumenti indispensabili

per un buon apprendimento, a partire dalle biblioteche e dai loro servizi *online*, così come andranno potenziati tutti i servizi finalizzati a migliorare la qualità dell'esperienza formativa offerta da UPO.

Queste scelte, pur mosse primariamente dall'attenzione per il presente e il futuro di ogni singola studentessa e di ogni singolo studente, e mirate a innalzare il livello qualitativo della didattica, sono le più appropriate per incrementare l'attrattività e di conseguenza le immatricolazioni e il numero di laureati entro la durata prevista del periodo di studio, e anche per ridurre i tassi di abbandono.

## **OBIETTIVI STRATEGICI**

- 1) Incrementare le immatricolazioni attraverso:
  - i. una riprogettazione dei corsi di studio finalizzata a offrire percorsi formativi caratterizzati da elevata flessibilità, anche attraverso formazione a distanza;
  - ii. una crescente attività di orientamento anche attraverso azioni mirate a specifici ambiti e/o territori e/o paesi stranieri;
  - iii. un'attenzione a percorsi formativi che possano condurre a conseguire una doppia laurea.
- 2) Favorire l'innovazione nelle metodologie di insegnamento, privilegiando approcci basati sull'apprendimento attivo, partecipativo e inclusivo, valorizzando le potenzialità dell'*open education* e l'offerta di *microcredentials*.
- 3) Favorire lo sviluppo delle competenze trasversali, inter- e transdisciplinari.
- 4) Formare i formatori.
- 5) Potenziare e migliorare le opportunità di *stage* e tirocini anche a livello internazionale.
- 6) Sviluppare corsi di studio in collaborazione con atenei stranieri finalizzati al rilascio di titoli doppi o multipli o congiunti.
- 7) Ampliare, diversificare e rinnovare le dotazioni tecnologiche e i servizi fruibili dal corpo studentesco.
- 8) Potenziare l'offerta residenziale e strutturale, con particolare riferimento alla componente con disabilità, DSA e BES.
- 9) Promuovere politiche e interventi che favoriscano il diritto allo studio.

## **2.2 Ricerca**

L'Ateneo intende mantenere e rafforzare ulteriormente il proprio posizionamento di eccellenza sul fronte della ricerca, garantendone la libertà e l'indipendenza e offrendo opportunità di crescita a tutte le discipline (Scienze sociali e umanistiche "SSH"; Scienze della vita "LS"; Matematica, scienze fisiche, informazione e comunicazione, ingegneria, scienze della terra e dell'universo "PE"). La produzione di sapere e di conoscenze innovative, capaci di rispondere alle sfide di un contesto globale in rapida evoluzione, presuppone, in modo sempre più crescente, la promozione attiva di linee di ricerca multi-, inter- e transdisciplinari che pongano in sinergie le competenze specialistiche dei Dipartimenti e dei Centri di ricerca dell'Ateneo.

Altrettanto importante sarà la tensione a migliorare ulteriormente la capacità di attrazione di fondi per la ricerca, sia individuale sia collaborativa, da bandi competitivi nazionali e internazionali e da

finanziatori privati, anche armonizzando il *project design* a livello di Ateneo. È inoltre essenziale che UPO mantenga il proprio ruolo attivo nella rete di agenzie nazionali e internazionali impegnate nel miglioramento della qualità della valutazione della ricerca e nella piena realizzazione e diffusione di una “scienza aperta”.

#### **OBIETTIVI STRATEGICI**

- 1) Promuovere linee di ricerca multi-, inter- e transdisciplinari d’impatto.
- 2) Perseguire il miglioramento della qualità dei prodotti di ricerca realizzati dalle ricercatrici e dai ricercatori.
- 3) Supportare il trasferimento tecnologico.
- 4) Valorizzare la figura delle ricercatrici e dei ricercatori anche attraverso meccanismi premiali.
- 5) Rafforzare la rete di relazioni, in ambito nazionale e internazionale, con università, enti e centri di ricerca autorevoli.
- 6) Migliorare il successo nei bandi competitivi con particolare attenzione ai ricercatori in avvio di carriera.
- 7) Migliorare le capacità di reperimento dei fondi a sostegno della ricerca attraverso attività e collaborazioni con il mondo produttivo, finanziario e dei servizi.
- 8) Potenziare le infrastrutture di ricerca e i servizi alla ricerca.

### **2.3 Comunità (Terza Missione e Impatto Sociale)**

L’Ateneo da sempre attribuisce una rilevanza prioritaria alla Terza Missione (TM), grazie a cui è ora riconosciuto come punto di riferimento scientifico-culturale nel territorio per la sua capacità di produrre con continuità un rilevante impatto strategico nelle politiche di valorizzazione della conoscenza, nello sviluppo di capitale umano, nell’orientamento degli studenti, nell’innovazione e nel trasferimento tecnologico, negli investimenti in capitale e infrastrutture e nella *leadership* culturale, nonché in attività di frontiera poco o per nulla esplorate nel nostro Paese, quali progetti di "scienza dei cittadini" per stimolare la partecipazione attiva alla ricerca della società civile e al tempo stesso instaurare un circolo virtuoso che avvicini l’Università alle comunità e alle amministrazioni coinvolte.

In questa prospettiva l’Ateneo intende rafforzare ulteriormente il proprio ruolo di attore chiave nella diffusione e nella condivisione dei saperi e nella comunicazione della scienza, da realizzarsi anche attraverso la valorizzazione e il potenziamento della ricca e proficua rete di relazioni create nel tempo con gli enti locali, le fondazioni, le banche, le organizzazioni economiche e le associazioni culturali, che potranno consentire l’avvio di ulteriori progetti di collaborazione, con il fine ultimo di generare impatto e cambiamento economico, sociale, culturale, sanitario e ambientale prioritariamente sul nostro territorio, i quadranti Nord-Est e Sud-Est del Piemonte, ma anche di fornire, specificatamente attraverso l’innovazione della attività di "scienza dei cittadini", una *best practice* a livello nazionale.

## OBIETTIVI STRATEGICI

- 1) Promuovere la cultura della terza missione e valorizzare la responsabilità e l'impatto sociale dell'Ateneo a livello locale, nazionale e internazionale, con particolare attenzione alla riduzione delle disuguaglianze e all'inclusione.
- 2) Potenziare la rete di relazioni con gli attori chiave del territorio.
- 3) Implementare una rete relazionale con le comunità di cittadini del territorio.
- 4) Favorire e consolidare l'imprenditorialità accademica attraverso la creazione e la crescita di *spin-off* e *startup* e azioni che potenzino l'occupabilità di studentesse e di studenti.
- 5) Favorire e consolidare il trasferimento tecnologico, la brevettabilità dei risultati della ricerca e l'utilizzo dei brevetti e del *know-how* scientifico.
- 6) Valorizzare la medicina universitaria e l'assistenza sociosanitaria per il benessere della società.

## 2.4 Internazionalizzazione

Le politiche di internazionalizzazione di UPO mostrano ampi margini di sviluppo e devono quindi diventare una priorità strategica fondamentale per trasformare l'Ateneo in un ambiente accademico e di ricerca internazionalmente riconosciuto e attrattivo per tutte e per tutti. Attrarre docenti, studentesse e studenti e personale tecnico-amministrativo-bibliotecario internazionali, così come stimolare e garantire esperienze internazionali in uscita dal nostro Ateneo per tutte le componenti, porta nuove prospettive, competenze e idee all'Ateneo, e promuove un ambiente accademico più stimolante e prolifico.

Questa diversità migliorerà la reputazione e la riconoscibilità di UPO come istituzione aperta ed inclusiva. In tale prospettiva diventa fondamentale sia stabilire alleanze strategiche con università e centri di ricerca culturali di tutto il mondo, sia incrementare l'accesso ai programmi competitivi di finanziamento a livello internazionale, anche attraverso azioni strutturate di *mentoring* nel *project design* dedicate ai giovani ricercatori. In tal modo sarà possibile alimentare l'innovazione, promuovere lo sviluppo sostenibile, creare reti di relazioni permanenti di prestigio e garantire infrastrutture di ricerca all'avanguardia, oltre che contribuire alla creazione di una società civile aperta, coesa e globale.

## OBIETTIVI STRATEGICI

- 1) Inserire l'Ateneo in una dimensione globale.
- 2) Potenziare il *network* di relazioni internazionali.
- 3) Potenziare l'offerta formativa in lingua veicolare.
- 4) Aumentare i corsi di studio di primo e di secondo livello e di dottorato di ricerca, finalizzati al rilascio di titoli doppi, congiunti o multipli.
- 5) Rafforzare le iniziative finalizzate a offrire agli studenti internazionali la possibilità di apprendere la lingua e la cultura italiana.
- 6) Attrarre docenti e ricercatrici/ricercatori straniere/i (*visiting professor/scientist/scholar*).

- 7) Incrementare la capacità di attrazione di fondi da programmi di finanziamento internazionali a base competitiva.
- 8) Rafforzare le collaborazioni esistenti con ambasciate e consolati di paesi stranieri *target*.
- 9) Costituire una sede UPO all'estero.
- 10) Costituire una struttura organizzativa dedicata.
- 11) Finalizzare il piano di sviluppo edilizio in corso di realizzazione nei territori/poli.

## 2.5 Persone e Risorse

Attrarre e mantenere i talenti rappresenta una sfida fondamentale per l'Ateneo. Gli obiettivi di miglioramento della qualità della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione possono essere raggiunti solo costruendo un ambiente di lavoro sano, aperto, coeso e capace di valorizzare il merito, seppur con i vincoli e i limiti normativi, assicurando allo stesso tempo equità e pari opportunità. La piena espressione delle potenzialità di ciascun individuo impone un'attenzione particolare alla parità di genere e alle politiche di inclusione, non solo al personale docente e al personale tecnico-amministrativo-bibliotecario, ma anche a tutta la comunità di interlocutrici e di interlocutori con i quali l'Ateneo si relaziona a vario titolo, per promuovere una cultura dei valori e della parità, rimuovendo qualsiasi forma di discriminazione.

UPO si impegna quindi a porre le persone al centro del proprio operare, consolidando la cultura dell'inclusione, dell'equità, della giustizia sociale, del rispetto e della valorizzazione delle differenze e delle potenzialità di ciascuno, promuovendo azioni volte a migliorare l'arricchimento culturale, la salute e il benessere delle persone che vivono l'Ateneo, promuovendo un concetto olistico di *well-being* e la sicurezza sul lavoro. In questa ottica, per migliorare il benessere dell'ambiente lavorativo, è necessario adottare strumenti e tecnologie all'avanguardia e accompagnare lo sviluppo e la crescita delle competenze necessarie al loro utilizzo. Ciò comporta inevitabilmente l'incremento pervasivo e diffuso delle competenze (*hard e soft skills*) e delle abilità digitali, in modo da favorire una cultura organizzativa più favorevole all'utilizzo della tecnologia.

È chiaro che ogni strategia di valorizzazione delle persone e, più in generale, di perseguimento degli obiettivi istituzionali dell'Ateneo, deve essere affrontata in un quadro di gestione trasparente, attenta e responsabile delle risorse. In tale prospettiva il mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario e la sostenibilità degli investimenti programmati sono i due fattori essenziali che stimolano un utilizzo attento delle risorse acquisite dall'Ateneo.

### OBIETTIVI STRATEGICI

- 1) Potenziare i meccanismi di reclutamento e le progressioni di carriera del personale docente basati sul merito.
- 2) Agevolare l'avvio alla carriera universitaria delle ricercatrici e dei ricercatori appena reclutati dall'Ateneo.
- 3) Incrementare il rapporto tra personale tecnico-amministrativo-bibliotecario e personale docente.

- 4) Valorizzare il “capitale umano” insito nel personale tecnico-amministrativo-bibliotecario dell’Ateneo.
- 5) Potenziare i servizi per il benessere delle studentesse, degli studenti e del personale di Ateneo.
- 6) Aumentare la partecipazione attiva delle studentesse, degli studenti e del personale tecnico-amministrativo-bibliotecario ai processi decisionali dell’Ateneo.
- 7) Promuovere la parità di genere e una cultura inclusiva.
- 8) Favorire la transizione digitale e promuovere l’abilità digitale (*digital dexterity*) del personale.
- 9) Mantenere l’equilibrio economico e finanziario dell’Ateneo.

## **2.6 Edilizia, Sostenibilità e Pianeta Sanità**

A fronte del continuo e costante aumento del numero di studentesse e studenti anche internazionali avvenuto negli ultimi anni, e della crescita del personale docente e tecnico-amministrativo-bibliotecario, già in essere e programmata per il prossimo futuro, è necessario proseguire e rinnovare i progetti edilizi in corso finalizzati ad adeguare e ad ampliare la disponibilità degli spazi dell’Ateneo, in termini di aule e laboratori didattici, aule studio, studi, uffici e laboratori di ricerca, promuovendo anche la realizzazione di strutture per la residenza della popolazione studentesca. Gli spazi dell’Ateneo dovranno garantire elevati standard di sicurezza, benessere ambientale, lavorativo e di accessibilità.

Queste politiche saranno perseguite secondo modalità differenziate in funzione delle caratteristiche e delle esigenze specifiche individuate nelle tre città-sede di UPO, tenendo conto della dislocazione delle sedi formative, dei Dipartimenti e dei centri di ricerca. In tale prospettiva occorre considerare la presenza in UPO di ben due Aziende Ospedaliere Universitarie (AOU), nelle città di Novara e di Alessandria, che costituiscono un’opportunità importante di sviluppo dell’Ateneo nel contesto della formazione della ricerca medica, a patto di presidiare opportunamente il rapporto con il Sistema Sanitario Regionale (SSR) e di programmare con lucidità e lungimiranza le traiettorie di sviluppo del patrimonio edilizio destinato alle strutture ospedaliere di riferimento.

In tale contesto, la principale sfida è quella di confermare e di rafforzare gli impegni di sostenibilità dell’Ateneo, ponendo una crescente attenzione ai temi della neutralità climatica e dell’impegno verso l’ambiente, anche attraverso una trasformazione delle proprie politiche per l’edilizia strumentali alla elaborazione e all’implementazione di soluzioni logistiche e infrastrutturali innovative e sostenibili.

### **OBIETTIVI STRATEGICI**

- 1) Realizzare il campus universitario di Alessandria.

- 2) Realizzare un polo scientifico multifunzionale a Vercelli e progettare la nuova sede del Rettorato.
- 3) Mantenere il pieno supporto al progetto “Città della Salute e della Scienza” a Novara e fornire il proprio supporto per un futuro ospedale ad Alessandria.
- 4) Ampliare l’offerta di residenzialità per gli studenti.
- 5) Supportare centri scientifici strumentali interdipartimentali.
- 6) Proseguire l’integrazione di UPO nelle due AOU di riferimento e nelle Aziende Sanitarie Locali (ASL) e potenziare i rapporti e il dialogo con il SSR, anche attraverso la Scuola di Medicina, per sostenere le peculiarità di assistenza, ricerca, didattica e terza missione che caratterizzano un Ospedale Universitario.
- 7) Supportare la ricerca clinica continuando a stimolare e supportare la collaborazione con le due AOU e altre realtà sanitarie sul territorio (ASL e DAIRI) anche alla luce della possibile istituzione di un IRCCS ad Alessandria.
- 8) Rendere gli spazi dell’Ateneo dedicati al lavoro, alla didattica e alla ricerca il più possibile accessibili, funzionali, sicuri, inclusivi e sostenibili.
- 9) Ridurre l’impatto ambientale di strutture, infrastrutture, processi, prodotti e servizi.
- 10) Monitorare e migliorare l’efficienza nell’uso delle risorse ambientali.
- 11) Promuovere progetti di mobilità sostenibile e di sensibilizzazione ambientale.