



PIANO STRATEGICO DI ATENEEO

2019-2024

cambia pensa scegli cerca
immagina
CONOSCI parla vivi
studia vo!a crea ascolta
spazia prova
partecipa
ama chiedi incontra
trova cresci

1. Introduzione
2. Il processo di pianificazione strategica
3. Analisi del contesto e posizionamento dell'Ateneo
4. Visione, missione e linee strategiche
5. La pianificazione integrata di Ateneo
6. Monitoraggio e controllo periodico
7. Aggiornamento del piano e rendicontazione
8. Appendici

1. INTRODUZIONE

L'Università del futuro prossimo è chiamata a rispondere a grandi sfide del nostro tempo: nuove dinamiche economiche, importanti cambiamenti sociali e culturali, mutamenti climatici, straordinario avanzamento tecnologico. In una società in inarrestabile e repentina evoluzione, che manifesta continui mutamenti nei paradigmi di orientamento, l'Università del Piemonte Orientale (UPO) deve non solamente adeguarsi per rispondere alle nuove esigenze della collettività, ma essere anche in grado di plasmarsi per sostenere in modo efficace i conseguenti nuovi assetti della formazione e della ricerca.

Il Piano Strategico è il documento di programmazione che traccia la visione, delinea la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo e fissa gli indicatori per valutare i miglioramenti raggiunti. Rappresenta quindi un *vademecum* per ogni soggetto appartenente all'UPO e una vetrina di osservazione delle strategie per ogni soggetto che si affacci all'UPO dall'esterno.

L'impostazione trae origine dall'idea di legare strettamente la progettazione delle azioni alla loro concreta possibilità di attuazione. Il Piano mira da un lato a mantenere e a consolidare gli ottimi risultati che l'Ateneo ha raggiunto in questi ultimi anni e dall'altro a esplorare nuove possibilità di sviluppo in aree sino a ora non ancora occupate o occupate in modo insufficiente. È collegato imprescindibilmente a un altro documento programmatico che ne declina le azioni in un'estensione temporale inferiore, il *Piano della Performance*.

Entrambi i documenti vengono a costituire un *Piano integrato* che si propone come strumento di ri-orientamento: senza scalfire la buona qualità già raggiunta nella didattica e nella ricerca, aiuterà l'UPO a crescere, facendo leva sulle competenze esistenti, orientandole in chiave interdisciplinare e interdipartimentale sia in ambito didattico, sia di ricerca, sia di terza missione.

Il Piano Integrato rappresenta il solco sul quale i Dipartimenti e i Centri interdipartimentali saranno chiamati a condividere programmi di miglioramento (obiettivi dipartimentali) capaci di concorrere agli obiettivi che l'Ateneo si è dato; rappresenterà inoltre la traccia su cui i Dipartimenti saranno chiamati a produrre progetti di ricerca rilevanti, che potranno essere finanziati anche localmente.

L'UPO è una comunità ricca di valori e di professionalità: se sapremo lavorare insieme con spirito positivo nel solco delle linee tracciate e con le azioni identificate dal Piano Strategico, riusciremo a dare continuità ai valori che fondano la nostra Università, che sono, in ultima analisi, la nostra ragione d'essere.

— GIAN CARLO AVANZI, *Rettore*

2. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

L'Università del Piemonte Orientale definisce il proprio processo di pianificazione strategica secondo una logica che, nel rispetto della normativa vigente e in coerenza con le linee guida dell'ANVUR, consente di individuare e dichiarare in modo dettagliato le linee strategiche, gli obiettivi di medio e breve termine, le modalità operative di gestione e di 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, oltre a garantire la coerenza con il quadro normativo, consente di confezionare un piano realistico, analitico e facilmente interpretabile, vero e proprio strumento di guida per il *management* dell'Ateneo.

Il processo di pianificazione strategica in UPO è dinamico, continuo e sistematico; si sviluppa secondo una logica di tipo *top-down* e con un'articolazione che dal generale definisce il particolare, e trova sostanza e forma con riferimento ad alcuni momenti/tappe fondamentali:

1. formulazione delle linee strategiche pluriennali;
2. definizione di obiettivi strategici e operativi;
3. monitoraggio e valutazione.

Questo documento strategico nasce dalla *missione di mandato* del Rettore prof. Gian Carlo Avanzi (1° novembre 2018 — 31 ottobre 2024). L'approccio prevede un'*analisi di contesto* e di *posizionamento* dell'Ateneo nel sistema universitario, riferendosi ai suoi punti di forza e di debolezza, alle opportunità da cogliere e alle minacce da affrontare. L'analisi svolta ha fornito le basi per lo sviluppo di una visione futura dell'Università del Piemonte Orientale per il prossimo sessennio.

Dalla missione di mandato discendono le *linee strategiche*, condivise con le singole articolazioni dell'Ateneo e i relativi Organi, che orienteranno la futura azione di governo e forniranno le basi per lo sviluppo della *pianificazione integrata* globale dell'Istituzione, per il monitoraggio e il controllo periodico degli obiettivi strategici, comprendendo tutte le sue articolazioni. Il processo può essere schematizzato nella Figura 1:



Figura 1. Il processo di pianificazione strategica.

3. ANALISI DEL CONTESTO E POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO

3.1. Il posizionamento dell'Ateneo

Il posizionamento dell'UPO prende a riferimento le *performance* di Ateneo, derivanti dalle linee strategiche e dalle iniziative poste in essere nel sessennio precedente a questo piano, nonché le dinamiche del sistema universitario italiano. Dal congiunto effetto delle due dimensioni si determina il posizionamento attuale dell'Ateneo, individuando così l'ideale punto di partenza rispetto al quale si misureranno i target da attribuire ai nuovi obiettivi strategici e i risultati che ne deriveranno. Nelle tabelle che seguono vengono riportati i dati e i parametri che più significativamente descrivono il posizionamento attuale dell'UPO.

Voce	Performance UPO			Performance nazionale atenei statali		
	2015-16	2017-18	Variaz.	2015-16	2017-18	Variaz.
Iscritti	11.238	12.930	+15,1%	1.508.821	1.524.611	+1,0%
Immatricolati	3.862	4.372	+13,1%	407.359	438.525	+7,7%
Iscritti regolari (costo standard)	9.571	11.073	+15,7%	1.189.581	1.230.400	+3,4%

Tabella 1. Iscritti e immatricolati (Fonte: *cruscottoateneo.cineca.it*)

Voce	Performance UPO			Performance nazionale atenei statali		
	2015-16	2017-18	Variaz.	2015-16	2017-18	Variaz.
% laureati entro la durata normale del corso	55,4%	61,6%	+11,2%	45,6%	49,2%	+7,8%

Tabella 2. Laureati in corso (Fonte: *Portale per la Qualità. Indicatori AVA-MIUR*)

Voce	Performance UPO			Performance nazionale atenei statali		
	2015-16	2017-18	Variaz.	2015-16	2017-18	Variaz.
Indice di qualità media dei collegi di dottorato	2,47	3,30	+33,8%	2,74	2,80	+2,2%

Tabella 3. Qualità del dottorato (Fonte: *Portale Programmazione Triennale 2016-18*)

Voce	Performance UPO			Performance nazionale atenei statali		
	2015-16	2017-18	Variaz.	2015-16	2017-18	Variaz.
Proporzione di CFU conseguiti all'estero degli studenti regolari entro la durata normale del corso	0,0067	0,0084	+24,7%	0,0149	0,0190	+27,5%

Tabella 4. CFU conseguiti all'estero (Fonte: *Portale Programmazione Triennale 2016-18*)

Voce	Performance UPO			Performance nazionale atenei statali		
	2015-16	2017-18	Variaz.	2015-16	2017-18	Variaz.
Quota premiale di ricerca FFO	1.984.187	2.764.833	+39,3%	283.300.000	334.786.491	+18,2%

Tabella 5. Quota premiale di ricerca FFO (Fonte: *PROPER Programmazione Fabbisogno Personale*)

Voce	Performance UPO			Performance nazionale atenei statali		
	2015-16	2017-18	Variaz.	2015-16	2017-18	Variaz.
ISEF	1.12	1.28	+14,3%	—	—	—

Tabella 6. Indice di sostenibilità economico-finanziaria (Fonte: *PROPER Programmazione Fabbisogno Personale*)

3.2. La matrice SWOT

L'analisi delle condizioni interne dell'Ateneo e del suo contesto esterno globale è indispensabile per tracciare un punto di partenza nell'identificazione e nel disegno degli obiettivi e delle linee strategiche. Questa analisi è stata condotta attraverso l'utilizzo di diverse fonti di dati: *audit* e ricognizioni interne, interazioni con le parti sociali, *benchmarking* con i principali *competitor*, audizioni di rappresentanti di studenti, PTA e corpo docente, indagine su edifici, risorse materiali, immateriali e informatiche, consultazione di *database* sulla ricerca e sull'offerta formativa a livello nazionale e internazionale. Infine, sono stati utilizzati i risultati della visita di accreditamento dell'ANVUR nel dicembre 2016 e le relazioni del Nucleo di Valutazione.



Figura 2. L'analisi SWOT.

Punti di forza

1. ***Buona qualità della didattica.*** L'offerta formativa è nel complesso di buona qualità; lo testimoniano la continua crescita del numero degli iscritti e dei laureati in corso e il livello degli esiti occupazionali, al di sopra delle medie nazionali. La politica di sdoppiamento dei corsi di studio realizzata negli ultimi anni ha permesso di rispondere più efficacemente alla domanda formativa dell'intero territorio.
2. ***Eccellenza della ricerca.*** Tutti gli indicatori a disposizione — quota premiale del FFO, VQR, dipartimenti di eccellenza, produttività della ricerca, quota di docenti e ricercatori giudicati idonei al passaggio di ruolo — permettono di esprimere un giudizio assai lusinghiero sull'attività di ricerca complessivamente svolta nell'Ateneo, che si posiziona ai primi posti in numerosi settori disciplinari.
3. ***Solidità finanziaria.*** Nonostante i rilevanti tagli subiti dai finanziamenti ministeriali negli ultimi sei anni, grazie all'oculata gestione delle risorse, l'Ateneo ha consolidato una situazione finanziaria che gli consentirà di incrementare la politica degli investimenti.
4. ***Pregio delle attività di Terza Missione.*** L'Ateneo svolge un'intensa attività nell'ambito della Terza Missione e del *public engagement*, come comprovato dagli indicatori nazionali. In particolare, l'ultima VQR ha classificato l'Ateneo al primo posto nell'area del *public engagement*.
5. ***Buona reputazione e immagine.*** Grazie alla politica perseguita convintamente negli ultimi cinque anni, volta a ridisegnare e a potenziare il *brand* e la *corporate identity* dell'UPO, unita all'efficacia della didattica, all'intensità delle iniziative di Terza Missione e alla fluidità nella gestione dei rapporti con i soggetti istituzionali, l'Ateneo è diventato una realtà pienamente riconosciuta e apprezzata nell'intero territorio del Piemonte Orientale.

Punti di debolezza

1. ***Frange di mobilità studentesca passiva.*** L'Ateneo ha raggiunto una quota dominante di studenti del territorio del Piemonte Orientale iscritti a corsi universitari. Tuttavia, esistono ancora frange di studenti che si iscrivono presso altre università a corsi di laurea presenti nell'offerta dell'UPO, a causa dell'attrazione che continuano a esercitare istituzioni di maggiore dimensione e di più antica tradizione.
2. ***Disarmonie nell'articolazione dell'offerta formativa.*** L'offerta formativa presenta visibili differenze di concentrazione degli iscritti nei corsi di studio. Alcuni corsi di laurea, in particolare quelli magistrali, presentano un esiguo numero di iscritti. Il rapporto tra studenti e docenti risulta piuttosto disomogeneo tra i dipartimenti.
3. ***Modesto grado di internazionalizzazione.*** La dimensione internazionale dell'Ateneo è ancora modesta sotto ogni profilo (mobilità internazionale in entrata e in uscita, *visiting professor*, corsi in lingua inglese, ecc.).
4. ***Limitata offerta di Alta Formazione.*** Le attività di Alta formazione (dottorati, master e corsi di perfezionamento) sono ancora concentrate su poche iniziative settoriali.

5. *Marginali entrate in conto terzi*. Nell'ambito della Terza Missione, mentre sono molto intense le iniziative di *public engagement*, quelle in conto terzi hanno una dimensione complessiva modesta sul piano economico e si concentrano su pochi ambiti disciplinari. Anche l'autofinanziamento derivante da queste attività assomma a valori marginali.
6. *Carenze funzionali di alcune sedi*. Quasi tutte le sedi didattiche e di ricerca sono frutto di insediamenti o di ristrutturazioni più o meno recenti. In alcune permangono inadeguatezze funzionali: carenze negli spazi per gli studenti, aule studio, mense, residenze, spazi per lo svago e così via.

Opportunità

1. *Persistente domanda di formazione del territorio*. La domanda intercettata non ha ancora pienamente raggiunto le potenzialità del territorio, sia per la già citata mobilità passiva, sia per la quota ancora bassa di studenti che accedono agli studi universitari. Esiste quindi un ineso bacino di domanda, concentrato soprattutto nel settore sud-orientale (Tortona, Ovada, Novi, Gavi), dove l'Ateneo ha la possibilità di raggiungere ulteriori livelli di penetrazione.
2. *Favorevoli meccanismi premiali del finanziamento ministeriale*. Nella distribuzione tra gli Atenei del Fondo di finanziamento ordinario (FFO), che rappresenta per il sistema universitario pubblico la fonte principale di sostentamento, è destinata a crescere progressivamente la quota attribuita sulla base di criteri legati al merito, fondati sul numero e sulla composizione degli studenti iscritti e sulle *performance* realizzate dall'Ateneo. Questo favorirà certamente l'Ateneo, a patto che mantenga gli elevati livelli di risultato finora realizzati.
3. *Accesso ai fondi europei e nazionali per la ricerca*. Le ingenti somme stanziare dall'UE per la ricerca e, recentemente, il finanziamento dei PRIN (400 milioni di euro), offrono un'opportunità di grande rilievo per un Ateneo che si distingue positivamente per le proprie numerose eccellenze scientifiche.
4. *Ricchezza culturale ed economica del territorio*. Il Piemonte Orientale è un territorio estremamente variegato e dinamico, con un ventaglio straordinariamente ricco di tradizioni storiche, di ambienti culturali peculiari, di settori industriali e realtà imprenditoriali di successo. Rappresenta un ambiente che può offrire stimoli e opportunità significative di crescita per l'UPO.

Minacce

1. *Riduzione dei finanziamenti pubblici alle Università*. Il sistema universitario italiano continua a essere pesantemente sotto-finanziato. Accanto alla costante riduzione del FFO negli ultimi otto anni, si aggiunge la recente estensione della cosiddetta "no tax area" per gli studenti, che è stata finanziata quasi esclusivamente dalle Università. Eventuali ulteriori diminuzioni del FFO o mancati incrementi per coprire gli aumenti stipendiali del personale tecnico amministrativo e dei docenti costituirebbero una rilevante criticità per l'Ateneo, che deve i due terzi delle sue entrate correnti proprio a questo fondo.

2. *Limitate possibilità di assunzione di risorse umane.* Il meccanismo dei punti organico, che vincola ai pensionamenti la possibilità di ogni università di assumere personale (docente e tecnico-amministrativo), penalizza impropriamente atenei giovani con pochi pensionamenti e in crescita, che sono peculiarità dell'UPO. Deriva da ciò un forte condizionamento alle possibilità dell'Ateneo di potenziare la propria offerta negli ambiti in cui la domanda è in aumento e di soddisfare le attese di *upgrading* di docenti e di ricercatori giudicati idonei. Inoltre, i vincoli contrattuali e normativi limitano in misura significativa gli spazi per procedere a progressioni economiche e di carriera del PTA.
3. *Squilibri del sistema regionale.* La Regione Piemonte, più degli altri enti territoriali, ha un approccio pesantemente rivolto al solo capoluogo, anche per la storica incapacità delle aree non metropolitane di fare sistema. Il problema diventa di particolare rilievo per il contesto universitario, nel quale l'Ateneo si trova a convivere con l'Università di Torino e il Politecnico di Torino, di ben maggiori dimensioni e tradizioni, verso cui converge la maggior parte delle attenzioni del sistema regionale. Lo stesso problema si avverte per l'Ente Regionale per il Diritto allo Studio Universitario.
4. *Insediamiento di Human Technopole e di strutture dell'Università degli Studi di Milano nell'area ex-Expo.* Come eredità dell'Expo di Milano svoltasi nel 2015, il Governo e la Regione Lombardia hanno promosso un progetto di realizzazione di un polo scientifico e didattico di alto livello, destinato ad accogliere le sedi dei dipartimenti scientifici dell'Università degli Studi di Milano. Data la vicinanza geografica ai territori del Nord-est piemontese, il progetto potrebbe determinare, in una prospettiva di lungo termine, l'insediamento di un *competitor* capace di sottrarre studenti, docenti e risorse esterne per progetti in conto terzi all'UPO.

4. VISIONE, MISSIONE, E LINEE STRATEGICHE

4.1. La visione

L'UPO persegue l'eccellenza e l'innovazione nella ricerca e nella didattica, ponendo al centro delle proprie iniziative gli **studenti** e stimolando il **contagio delle idee e dei saperi** e l'**interdisciplinarietà**.

Consapevole dei propri valori e ideali, dell'andamento dei fenomeni e delle tendenze locali, nazionali e globali, l'UPO immagina uno scenario futuro in cui i risultati di eccellenza ottenuti negli ultimi anni siano consolidati, le carenze siano colmate, le eventuali inefficienze vengano risolte e si possano fissare obiettivi che la spingano ad attrarre sempre miglior reputazione e interesse dagli *stakeholder*: potenziali studenti, *partner*, interlocutori su scale che non si limitino al solo territorio di riferimento.

Lo *studente* deve rimanere il sole, la stella madre dell'Ateneo, cui dedicare ogni attenzione possibile, riconoscendo come criterio guida il processo di crescita nelle sue dimensioni personale, sociale e professionale. Ciò significa non solo attrezzare l'Ateneo con i migliori servizi, ma garantire allo studente un ambiente intraprendente, contemporaneo, aperto, inclusivo, interdisciplinare, profondamente innovativo nella didattica e nella ricerca, in grado di rispondere a questioni sociali di grande rilevanza e di creare sbocchi lavorativi con indirizzi specifici e professionalizzanti.

Questo potrà avverarsi con un convinto *contagio delle idee*. Come affermava Giovanni Falcone, «Le persone passano, le idee restano e continueranno a camminare sulle gambe di altre persone». Occorre superare i particolarismi e attivare fruttuose collaborazioni tra dipartimenti e discipline su progetti di ricerca strategici, che possano diventare riferimenti di eccellenza. Ciò permetterà di svelare le eccellenze ancora nascoste, di far emergere modernità, sorpresa, slancio al di fuori degli schemi, di stimolare collaborazioni che possano competere con successo nei bandi europei, di aumentare il vivaio di giovani ricercatori.

La casa dell'Ateneo non sarà recintata, ma sarà *l'Europa dei popoli*, il mondo in continua evoluzione, con cui ci si dovrà confrontare senza complessi di provincialismo. Per questo l'Ateneo dovrà iniziare un virtuoso cammino nei sentieri dell'internazionalizzazione sotto ogni profilo: mobilità, corsi in lingua, dottorati, progetti di ricerca che attirino ricercatori e professori dall'estero, accordi con un numero sempre maggiore di università straniere. Questa spinta all'innovazione potrà favorire lo sviluppo di *partnership* con le istituzioni e le forze economiche e imprenditoriali, che si riverbererà nella effettiva crescita del territorio: in una parola un Ateneo *Glocal*.

L'Ateneo *Glocal* diventerà un luogo sperimentale, innovativo, con corsi di studio, metodi e tecniche didattiche all'avanguardia e con una struttura tecnico-amministrativa rivista e irrobustita, in grado di sostenerne il cambiamento.

4.2. La missione

Nel declinare la propria missione, l'università ha sempre usato due elementi costitutivi: la didattica e la ricerca, inserite in quel virtuoso meccanismo in cui la ricerca è la linfa della didattica e la didattica ispiratrice della ricerca. Oggi la dottrina del *contratto sociale*, cioè quell'accordo intellettuale, morale e politico tra persone per costruire la società in cui vivono, prevede che un contratto simile vada sottoscritto tra università e società civile. Questa terza azione dell'Università è stata chiamata *Terza Missione*, intendendo con questa espressione un sistema di funzioni e di attività connesse principalmente alla disseminazione della conoscenza e al trasferimento tecnologico.

Nella nozione si include il rapporto tra università e industria, il processo di creazione di nuove imprese (*spin off*, *start up*) e di nuove filiere tecnologiche, ponendo l'università nel dovere di assumere comportamenti di natura imprenditoriale, attenti all'evoluzione dell'economia e ai bisogni della società. Ha preso così forma il modello della *triplice elica* (Etzkowitz, Leydesdorff), che lega indissolubilmente l'Università con le istituzioni e le imprese; oggi si è evoluto nella *quintuplice elica* (Carayannis, Barth, Campbell), aggiungendo l'anello della cultura e dei *media* e quello del capitale naturale e ambientale della collettività.

In Italia il concetto ha iniziato a circolare in modo consapevole nei primi anni duemila ed è stato formalizzato dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), costituitasi nel 2010, nelle procedure di valutazione della qualità della ricerca (VQR) del sessennio 2004-2010. Fin da quel momento l'ANVUR aveva scelto di adottare una definizione più ampia di terza missione, recependo orientamenti molto diffusi all'estero, che non la limitavano agli aspetti economici, ma la arricchivano con «attività di trasferimento di conoscenze riferibili in particolare alle scienze umane», facendo così diventare l'università un *territorial development player*, cioè un attore strategico per lo sviluppo complessivo di un territorio.

Accanto ai risultati della ricerca spendibili nel mondo economico, occorre considerare anche la partecipazione dell'università alla rete degli attori locali impegnati nella *governance* di un territorio. Veniva recepito quello che già da diversi anni, in Europa, era chiamato *public (civic) engagement (outreach)*, un concetto che può essere considerato l'erede diretto della dottrina del contratto sociale. Traslato all'università, rappresenta la miriade di modi in cui l'attività e i benefici dell'educazione terziaria e della ricerca possono essere condivisi con il pubblico (linee guida ANVUR su terza missione).

L'UPO è un ateneo che, per creare valore, deve presentare un'offerta formativa coerente con la domanda presente nel territorio, opportunamente differenziata rispetto a quella di altri atenei adiacenti, ricca di lauree triennali, per intercettare massicciamente i diplomati, organizzata in modo da rispondere alle loro esigenze professionalizzanti. È un ateneo che deve mantenere la linfa della ricerca scientifica a livelli di eccellenza e dare predominanza alla Terza Missione, prevedendo una sistematica interazione con il territorio e i suoi principali attori in ambito istituzionale, culturale, sociale ed economico, in modo che il territorio stesso lo riconosca come indispensabile *partner* di valore strategico.

4.3. Linee e obiettivi strategici

Il manifesto della visione si concretizza in cinque grandi linee strategiche, ciascuna delle quali viene declinata in una serie di obiettivi strategici. In Figura 3 se ne enunciano i dettagli.



Figura 3. Schema sinottico delle linee e degli obiettivi strategici.

4.3.1. Garantire la centralità dello studente

Allo studente occorre dare fiducia, seguirlo nella direzione dei suoi sogni, permettergli di vivere la vita che ha prefigurato. Garantire le migliori opportunità agli studenti è tra i principi fondanti dell'Ateneo. Sarà centrale definire un **Piano di sviluppo e crescita dello studente**, che dovrà includere tutti gli stadi di vita accademica, partendo dal passaggio dagli istituti superiori all'università (orientamento *ex ante*), proseguendo con l'orientamento *in itinere* (tutorato, supporto per *stage*, tirocini e mobilità internazionale) e concludendo con l'orientamento *ex post*

(*job placement*). Sono peraltro i servizi attivi fin dagli albori dell'UPO, che ha sviluppato una significativa esperienza e identificato un patrimonio fondamentale cui occorre associare ulteriori obiettivi di miglioramento.

Obiettivi strategici

a) *Potenziamento dell'offerta residenziale, strutturale e delle attività ricreative*

Alessandria	Novara	Vercelli
<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione di un campus universitario. • Reperimento di nuovi spazi abitativi per gli studenti e per i professori. • Identificazione di infrastrutture come campi da gioco, palestre, zone di ricreazione di ritrovo e mense. 	<ul style="list-style-type: none"> • Completamento del nuovo Campus Universitario, incrementando così i servizi disponibili agli studenti, con l'attivazione della mensa nel complesso Perrone e il recupero degli edifici del 3° lotto, con la realizzazione di un auditorium/centro congressi e di una biblioteca • Realizzazione di nuovi posti letto presso il padiglione G del Campus "Castalia". 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificazione di nuovi spazi didattici. • Reperimento di nuovi spazi abitativi per gli studenti e per i professori. • Identificazione di infrastrutture come campi da gioco, palestre, zone di ricreazione e ritrovo

b) *Miglioramento della mobilità tra le sedi.*

Dovrà essere migliorata la mobilità tra le sedi. L'integrazione dell'UPO nei contesti cittadini non può prescindere dalla realizzazione di progetti di sviluppo della mobilità, attraverso il potenziamento della rete dei trasporti (soprattutto Nord-Sud) e mediante piani e progetti condivisi con i Sindaci, autorità centrali e periferiche.

c) *Rafforzamento di orientamento, tutorato, job placement e servizi agli studenti*

L'Ateneo ha attratto negli ultimi anni un numero crescente di studenti grazie allo sdoppiamento dei corsi di laurea e alle azioni di orientamento in ingresso. Nel sessennio 2019-2024 l'UPO proseguirà nel fruttuoso percorso intrapreso e avvierà nuove linee di azione volte a incrementare il numero di matricole, rafforzando le interazioni con le Scuole secondarie e puntando a introdurre strumenti per eliminare le lacune formative in ingresso e i tassi di abbandono in uscita.

Verrà predisposto annualmente un *Catalogo dell'Orientamento* che, in linea con quanto realizzato negli ultimi anni, sarà finalizzato a promuovere un ampio ventaglio di attività (esempio di iniziative positive realizzate: "Open", "Open Day", "l'UPO viene da te", "Lezioni all'UPO", "Andrò all'UPO", "UPO Academy", "Kinder UPO") a supporto del potenziale studente universitario per sviluppare competenze utili alla scelta del corso di laurea.

Continueranno le collaborazioni con gli Uffici Scolastici Regionali per iniziative culturali e di orientamento comuni e per il progetto di Alternanza Scuola-Lavoro.

Saranno, inoltre, sperimentati, ove possibile, modalità digitali per la scelta dei corsi di studio fin dalla quarta classe superiore e per i test di accertamento dei requisiti minimi, con relativi percorsi di recupero, per combattere il fenomeno degli abbandoni.

In tema di orientamento *in itinere*, l'Ateneo continuerà ad investire in iniziative di tutorato, al fine di supportare gli studenti durante il percorso universitario.

Per quanto riguarda il *job placement*, l'Ateneo intende rafforzare il servizio, che negli scorsi anni ha conosciuto un importante fattore di crescita attraverso l'organizzazione di *Career Day* a livello centralizzato (nel 2018 è stata organizzata la XII edizione con la partecipazione di 45 aziende e oltre 500 studenti), presentazioni aziendali con *recruiting day*, momenti di *matching* e incontri diretti con le aziende, *workshop* e laboratori su tematiche orientate alla conoscenza del mondo del lavoro. L'ampliamento di tali attività dovrà essere basato sulla capacità di ascolto delle esigenze del territorio, delocalizzando gli eventi e i servizi per favorire l'incontro studenti-imprese.

d) *Creare una popolazione universitaria cosmopolita*

L'attuale elenco di accordi internazionali per i programmi di studio all'estero risulta abbastanza esteso, ma non ancora pienamente efficace. L'Ateneo dovrà giocare un ruolo sfidante sotto il profilo dell'internazionalizzazione per incrementare il flusso di scambio di studenti in entrata e in uscita ed elevando il numero di accordi con paesi UE, extra-UE e in via di sviluppo. Dovranno essere intraprese attività progettuali che includano programmi di studio *double o joint degree, stage* e tirocini internazionali, anche ricorrendo alle fonti di finanziamento previste dalla Commissione Europea, primo fra tutti il programma Erasmus+.

e) *Commissione per il diritto allo studio*

È programmata l'istituzione di una Commissione permanente per il diritto allo studio dell'UPO, la cui composizione dovrà contemplare rappresentanti degli studenti (eletti all'UPO), personale tecnico amministrativo e docenti. Il progetto prevede che la Commissione sia presieduta da un delegato del Rettore, che avrà il compito di identificare le problematiche e le criticità relative ai vari aspetti in cui è declinabile il "diritto allo studio", per esempio agli spazi residenziali, alle aule studio, ai tirocini, ai laboratori, agli spazi per attività extra-studio e ai trasporti. La Commissione dovrà interagire con soggetti esterni (in primo luogo EDISU e Regione Piemonte) proponendo iniziative e sollecitando soluzioni.

4.3.2. *Promuovere una ricerca multidisciplinare d'impatto nazionale e internazionale*

Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella ha affermato, in occasione della cerimonia dedicata ai "Giorni della Ricerca" che «La ricerca è una porta che apre il futuro. È l'investimento più vantaggioso che la società possa promuovere. È un moltiplicatore di ricchezza anche economica, ma soprattutto di vita e di cultura». L'Ateneo intende favorire nei soggetti impegnati nella ricerca la capacità di produrre nuovi saperi e realizzare nuovi prodotti e processi produttivi ad alto valore aggiunto di conoscenza. L'Università produce ricerca di base e applicata, anche in

collaborazione con altri soggetti pubblici, imprese, enti filantropici. L'UPO deve stimolare tali soggetti a collaborare e a interagire tra loro in una logica di sistema che favorisca la nascita e il potenziamento di *cluster* scientifici e tecnologici. La strategia di Ateneo non può prescindere, inoltre, dal potenziamento di un sistema di politiche aperto alla ricerca europea e internazionale.

Obiettivi strategici

a) Miglioramento della qualità dei prodotti della ricerca

L'UPO introdurrà misure volte a garantire l'eccellenza o la miglior qualità possibile dei prodotti della ricerca di docenti e ricercatori rispetto al contesto nazionale e/o internazionale. Sarà necessario avviare un sistema di monitoraggio costante della ricerca anche attraverso il portale dei prodotti della ricerca di Ateneo IRIS (*Institutional Research Information System*) e il "Sistema di Supporto alla Valutazione della Produzione Scientifica" promosso dalla CRUI. Il PQA, in stretto coordinamento con la Commissione Ricerca, avrà il compito di progettare e implementare un sistema integrato di monitoraggio della ricerca, capace di funzionare su diversi orizzonti temporali di riferimento. Saranno avviate politiche che contribuiscano a sostenere i servizi e le infrastrutture a sostegno della ricerca e a promuovere il riconoscimento di risorse finanziarie e umane ai Dipartimenti basate sulla qualità dei prodotti della ricerca.

b) Sviluppo di progetti di ricerca innovativa e interdisciplinare tra Dipartimenti; consolidamento e incremento del numero dei Dipartimenti di eccellenza

L'Ateneo incentiverà i progetti di ricerca interdipartimentali che abbiano il duplice obiettivo di mettere in collaborazione settori di ricerca e dipartimenti diversi e di inserirsi nell'ambito dei temi previsti da progetti competitivi nazionali e internazionali. L'Ateneo rafforzerà l'azione di regia della Commissione ricerca d'Ateneo, che sarà presieduta dal delegato del Rettore per la ricerca e composta da personale docente e tecnico amministrativo competente. Essa avrà l'obiettivo di mettere in relazione i gruppi di ricerca, facilitare le interrelazioni, elaborare i criteri di valutazione dei progetti e proporre al Rettore alcuni macro-temi strategici di ricerca, (per esempio l'approccio ai *big data, food, aging*), sui quali saranno emessi bandi competitivi triennali intra-ateneo finalizzati al finanziamento di progetti che si dimostrino particolarmente innovativi e transdisciplinari. La valutazione dei progetti sarà effettuata da revisori esterni all'Ateneo.

I Dipartimenti di eccellenza, introdotti dalla legge di bilancio 2017, costituiscono un intervento innovativo e di sostegno finanziario che ha l'obiettivo di individuare e finanziare, con cadenza quinquennale e nell'ambito delle 14 aree CUN, i migliori 180 Dipartimenti delle Università statali. Il primo quinquennio dei Dipartimenti di Eccellenza è relativo al periodo 2018-22. L'obiettivo che l'Ateneo si pone è di mantenere gli ottimi risultati raggiunti nei primi anni di avvio della nuova disciplina e di incrementare il numero di Dipartimenti finanziati.

c) *Potenziamento del dottorato di ricerca*

I dottorati rappresentano il vivaio di futuri ricercatori e di professori di qualità. L'Ateneo si propone di istituire dottorati innovativi, internazionali, intersettoriali, interdisciplinari e in collaborazione con imprese (dottorato in apprendistato), che mirino a potenziare le competenze trasversali funzionali sia all'attività di ricerca, sia a un migliore inserimento nel mondo del lavoro. I dottorati dovranno incentivare la mobilità degli studenti per lo svolgimento di progetti di ricerca, sotto la supervisione di *tutor* di almeno due università, di cui una, preferibilmente, straniera. Sarà fondamentale prevedere approcci integrati alla *quality assurance* del dottorato, rispettosi della programmazione e degli obiettivi di produttività.

I dottorati dovranno essere basati su un'effettiva collaborazione con *partner* esterni all'Università, sia pubblici sia privati, nella definizione dei programmi di ricerca, nel processo di formazione e nella supervisione congiunta del lavoro e nel finanziamento. L'UPO dovrà altresì implementare i dottorati internazionali o in co-tutela di tesi con paesi stranieri con eventuale rilascio di *double o joint degree*.

Per costruire prospettive di carriera ampie e non solo accademiche, i dottorati dovranno essere supportati da *mentoring* di elevate capacità, al fine di costruire percorsi in linea con le Marie Skłodowska Curie Actions o con le attività dell'European Institute of Innovation and Technology.

d) *Incremento dell'internazionalità della ricerca*

La sfida cruciale dell'Ateneo sarà quella di identificare le migliori opportunità di finanziamento alla ricerca a livello non solo locale, regionale e nazionale, ma anche europeo e internazionale, incrementando il tasso di partecipazione alle varie categorie di *call*. Dovrà essere ampliata la mobilità di docenti e ricercatori, con particolare attenzione ai neoassunti e neopromossi, creando un efficace sistema di accoglienza per visitatori stranieri, incrementando il numero di *visiting professor* e di *visiting scholar*.

Per rafforzare la dimensione internazionale sarà inoltre necessario aprire nuove prospettive di didattica, di ricerca e di formazione all'estero, anche attraverso la creazione di sedi dell'Ateneo in paesi stranieri. Si cercherà di valorizzare e stimolare la capacità dei docenti di partecipare stabilmente a *network* internazionali di ricerca, fornendo tutto il supporto istituzionale che l'UPO può mettere in campo. Occorrerà inoltre introdurre un dialogo stabile con gli organi centrali europei (Commissione Europea e relative Agenzie), favorendo la presenza continua di personale a occasioni di incontro e approfondimento.

L'UPO si prefigge di partecipare attivamente a programmi di cooperazione internazionale con i Paesi in via di sviluppo, anche al fine di ottemperare a specifiche indicazioni del Ministero e dell'ANVUR.

e) *Miglioramento del successo nei bandi competitivi*

L'Ateneo dovrà puntare sul rafforzamento del supporto ai bandi competitivi. A tal proposito saranno istituite *due strutture periferiche* logistiche di facilitazione e di supporto alla ricerca: una nel polo alessandrino e l'altra nel polo di Novara-Vercelli. In queste strutture saranno collocate

unità di personale tecnico amministrativo che abbiano specifiche competenze, ottenute tramite formazione *ad hoc*, in grado di supportare sia le scienze dure, sia la ricerca in ambito umanistico ed economico, come sopra specificato nel punto 4.3.4.b “Supporto alla ricerca”.

Il personale tecnico-amministrativo dedicato dovrà agire in stretta collaborazione con i delegati alla ricerca dei dipartimenti e con i responsabili dei progetti interdipartimentali, con i ricercatori e con la Commissione di ricerca dell’Ateneo. Le caratteristiche comuni delle due *facility* dovrebbero essere quelle di supportare il più ampio numero possibile di ricercatori, fornendo competenze al momento non facilmente disponibili (*competenze tecniche* specifiche ma di interesse generale); di adattarsi alle esigenze delle singole tematiche di ricerca (*flessibilità*); di essere facilmente accessibili per i diversi progetti di ricerca (*accessibilità*). Dovranno dare informazioni ed essere in grado di aiutare i responsabili dei progetti nella compilazione delle domande e nelle procedure di invio delle stesse.

4.3.3. Favorire l’innovazione e l’internazionalizzazione della didattica

Lo sviluppo della didattica deve partire da un’analisi approfondita della situazione attuale, dei limiti dei corsi di studio con scarsa numerosità di studenti e della possibilità di prospettive future. I corsi di laurea per l’accesso a ordini professionali o a forte vocazione occupazionale sembrano essere ormai consolidati nel tempo. Si vuole dunque tentare, in alcuni settori, di svincolarsi dagli schemi classici dei corsi di studio, per progettare corsi di studio innovativi, soprattutto magistrali, che siano di maggior interesse per gli studenti, rispondenti alle esigenze del mercato del lavoro e a una società globale.

Obiettivi strategici

a) Incremento dell’interdisciplinarietà e dell’intersectorialità dell’offerta formativa.

L’Ateneo dovrà favorire la progettazione e la realizzazione di corsi di studio interdisciplinari che siano in grado di ovviare al problema della scarsa numerosità di alcuni corsi di laurea e di rispondere non solo a questioni sociali di grande rilevanza, temi sui quali l’università è chiamata urgentemente a riflettere, come bioetica e questione ambientale, immigrazione, integrazione e sicurezza, *business ethics* e impresa sociale, tutela della *privacy*, solo per citarne alcuni, ma anche all’appello alla formazione di nuove professionalità lanciato dalle forze produttive e imprenditoriali e desumibili da un periodico confronto con le parti sociali. Lavorare congiuntamente su temi di questo genere sarà utile non solo alle esigenze dei corsi di laurea in materie umanistiche per incrementare il numero di iscritti, ma anche per i corsi di laurea scientifici, che spesso sottovalutano l’importanza di una riflessione complessiva e integrata.

b) Aumento dei corsi di studio innovativi e internazionali

La progettazione dei corsi dovrà essere basata sulla collaborazione tra dipartimenti e settori scientifici disciplinari. Come per i dottorati, i nuovi corsi di studio magistrali dovranno seguire il

modello delle “3I”: *internazionali*, cioè finalizzati a incentivare la mobilità degli studenti ed essere svolti in lingua inglese; *intersettoriali*, basati sulla collaborazione con *partner* anche esterni all’università sia pubblici sia privati, in grado di offrire prospettive di carriera e di occupazione; *interdisciplinari*, in grado cioè di permettere l’acquisizione di competenze trasversali, funzionali a un migliore inserimento nel mondo del lavoro.

L’offerta formativa di *master* e di *corsi di alta formazione* dovrà essere estesa, poiché essi rappresentano una seria opportunità per l’occupazione e per l’avanzamento di carriera dei laureati. Essi rappresentano una via obbligata per ottenere competenze specialistiche e formazione professionale continua. Le già avviate ottime relazioni con le realtà produttive, dei servizi e delle istituzioni del territorio, dovranno fornire indicazioni sulle possibili tematiche su cui sviluppare l’alta formazione, che riceverà, inoltre, una consistente spinta dalla programmazione didattica dei dipartimenti di eccellenza finanziati. L’alta formazione costituirà, nel nostro Ateneo, un centro di riferimento e rappresenterà un’indubbia fonte di approvvigionamento di risorse.

c) *Accreditamento periodico dell’Ateneo e dei Corsi di studio.*

Sarà opportuno consolidare e migliorare il giudizio già ottenuto dall’ANVUR in termini di qualità della didattica e della ricerca attraverso il modello di Assicurazione della Qualità (AQ) e, tenendo conto della durata quinquennale dell’Accreditamento della Sede (fino al 2021-2022 compreso) e dell’Accreditamento triennale dei Corsi di Studio (fino al 2019-2020 compreso), diverrà necessario predisporre l’Ateneo alle nuove verifiche. Il PQA proseguirà la propria azione di supporto costante all’Ateneo, ai dipartimenti, ai corsi di studio per raggiungere tali obiettivi e per assicurare una sempre più pervasiva diffusione della cultura della qualità a tutti i livelli dell’Ateneo.

d) *Commissione di Ateneo per le Relazioni Internazionali*

I Delegati del Rettore per l’Internazionalizzazione e la Commissione per le Relazioni Internazionali saranno gli attori principali di una serie di iniziative volte a potenziare il profilo e la vocazione internazionale dell’UPO. In termini di didattica dovranno trovare nuove *partnership*, concordare convenzioni, individuare ambiti di incremento di scambi, verificare la compatibilità dei programmi degli studenti, proporre ai corsi di studio regole semplici di riconoscimento di crediti formativi su singoli insegnamenti e anche su corsi integrati.

Dovranno inoltre essere individuati precisi obiettivi e specifiche aree geografiche su cui puntare anche per perseguire l’obiettivo di lauree bi-nazionali (*double-joint degree*) con *partner* eccellenti *intra-extra* UE. La Commissione dovrà lavorare in stretto contatto con la Commissione ricerca per scambi di informazioni e progetti condivisi di reclutamento e di *visiting professor*, per i quali dovrà essere congiuntamente incrementato il fondo di finanziamento.

La struttura per l’internazionalizzazione gestirà inoltre i programmi di cooperazione con i paesi in via di sviluppo e in aree disagiate. Come avviene in altre Università, l’Ateneo dovrà intraprendere iniziative, promuovendo programmi di scambio, attività di ricerca e corsi di studio su questa tematica che possano intrecciare ricerca, formazione e terza missione, anche in partenariato con università italiane e straniere e in relazione alle politiche UE.

e) *Apprendimento online*

L'Ateneo si prefigge di promuovere una fase di sperimentazione di nuove metodologie di insegnamento, investendo su piattaforme didattiche *online*, anche per contrastare il fenomeno della scarsa frequenza alle lezioni da parte degli studenti di alcuni corsi di laurea.

Dovrà essere potenziato l'utilizzo delle metodologie didattiche innovative (*e-learning, blended learning*) del Centro Linguistico di Ateneo (CLUPO) e del Centro di simulazione e didattica innovativa (SIMNOVA), che elevano la qualità della formazione e permettono una maggiore efficienza nell'insegnamento. I corsi dovranno essere sostenibili anche da un punto di vista di fattibilità e di reale interesse da parte dei portatori d'interesse, con spiccata propensione alla formazione di laureati di eccellenza.

Dal punto di vista organizzativo occorrerà investire in *servizi per la didattica innovativa*, fattore che consentirebbe di superare i problemi logistici di trasporto (barriere geografiche). Questi servizi dovranno essere dotati di valenza giuridica per la certificazione delle ore di didattica. L'Ateneo dovrà promuovere quanto più possibile la costituzione di nuove Scuole e l'ampliamento di quelle già esistenti, perfezionandone il regolamento e la loro gestione.

4.3.4. *Introdurre procedure di best practice finalizzate a elevare gli standard qualitativi dell'attività amministrativa*

Si identificano questi obiettivi strategici:

a) Riorganizzazione e razionalizzazione della struttura amministrativa e tecnica dell'Ateneo

Le attività di carattere tecnico-amministrativo soffrono ancora di debolezze strutturali e organizzative. La loro riorganizzazione dovrà prevedere una prima fase di mappatura delle attività svolte dall'amministrazione centrale e periferica che comprenderà una *job description* di area, di ufficio e di singola unità di personale tecnico-amministrativo. L'analisi organizzativa sarà finalizzata a fotografare il *qui ed ora* organizzativo, valorizzare le *best practice* e intervenire sulle criticità. Allo stesso tempo sarà effettuata una valutazione dei flussi di processo, degli obiettivi da raggiungere e delle prestazioni del processo, con il coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo e dei Direttori di Dipartimento.

b) Realizzazione di interventi organizzativi urgenti: implementazione del supporto tecnico-amministrativo alla governance, alla didattica, alla ricerca, agli acquisti e alle biblioteche.

Sulla base degli esiti dell'indagine di mappatura delle attività verrà avviata una revisione "per processi". La mappatura fornirà anche elementi di identificazione di carenze da colmare. In attesa dei risultati di questo studio, la cui realizzazione richiederà alcuni mesi, siamo chiamati a mettere mano ad alcune carenze strutturali che si sono evidenziate molto chiaramente a una prima analisi e che, per la valenza strategica che hanno, necessitano di urgenti provvedimenti.

- *Costituzione di una struttura di “Data Mining and Managing” di Ateneo* finalizzata alla raccolta di dati dai vari ambiti (contabilità/finanza, ricerca, didattica, terza missione), dati che dovranno essere resi fruibili dal Presidio di Qualità, dal Nucleo di valutazione, dalle Commissioni di Ateneo e da tutti gli organi. Questa struttura è di vitale importanza strategica soprattutto per la definizione migliore di aree di debolezza su cui investire, oltre che di aree forti da consolidare. La struttura dovrà avere sede a Vercelli ed essere formata da personale tecnico amministrativo dedicato e con differenti competenze.
- *Supporto alla didattica.* Verrà rafforzata l’organizzazione della didattica, valutando tutto il percorso dello studente e descrivendone le traiettorie, a partire dal primo accesso allo sportello per l’immatricolazione fino alla consegna del diploma di laurea. La figura di riferimento di *manager didattico* dei corsi di studio e delle carriere studentesche dovrà avere compiti di direzione della struttura centrale e di coordinamento del personale appartenente alle strutture periferiche. Il manager didattico, facilitatore e latore di *best practice*, dovrà poter inviare in periferia i suoi collaboratori della struttura centrale per contribuire a risolvere problemi specifici e periodicamente dovrà esser presente nelle sedi periferiche per contribuire, in collaborazione con le figure di EP, alla soluzione di problemi organizzativi, gestionali o dell’utenza.
- *Supporto alla ricerca.* Si prevedono almeno due strutture di supporto tecnico-amministrativo alla ricerca, una nel polo alessandrino e una nel polo novarese. Le strutture dovranno offrire competenza per effettuare *scouting*, fornire supporto per l’applicazione a seguire le domande su progetti europei, progetti competitivi nazionali e internazionali, essere in grado di interfacciarsi con strutture pubbliche o private ai fini delle valutazioni dell’ANVUR, degli *audit* delle fondazioni e degli enti finanziatori, nonché nella gestione di tutte le pratiche relative alle borse di studio, assegni di ricerca e finanziamenti alla ricerca.
- *Supporto agli acquisti.* Si individueranno due strutture centralizzate di supporto agli acquisti di apparecchiature tecniche e informatiche, comprese quelle per la didattica. La prima sarà ubicata nel polo novarese (apparecchiature tecniche e scientifiche), la seconda nel polo alessandrino (apparecchiature per l’informatica e la didattica). Queste strutture dovranno essere dotate di competenze tecniche, giuridiche e di amministrazione finanziaria. Dopo opportuna valutazione di fattibilità, sarà eventualmente riportata in Ateneo la gestione finanziaria degli appalti e degli acquisti superiori ai quarantamila euro, prevedendo opportuni percorsi di rafforzamento e di ampliamento delle competenze.
- *Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA).* Il SBA deve consentire un adeguato supporto alla ricerca e alle esigenze degli studenti. Le strategie di potenziamento del SBA includono progetti che conducono all’unificazione di biblioteche diverse operanti sullo stesso territorio, la loro re-localizzazione in strutture atte a valorizzarle e a permetterne l’accesso agli esterni, per consolidare la missione di conservazione regionale del sapere, attuando una politica di accesso che consenta di poterne fruire in un’ampia gamma di orari di apertura anche serali. Dovrà essere rafforzata l’integrazione con le realtà del sistema bibliotecario piemontese, ai fini dell’armonizzazione e dell’efficientamento dell’offerta. Per realizzare questi obiettivi saranno necessari adeguamento del personale e investimenti in formazione continua, indispensabili nell’attuale fase di trasformazione radicale dell’accesso alle conoscenze.

c) Incentivazioni e premialità delle professionalità e miglioramento dell'efficacia del sistema tecnico-amministrativo e della docenza

Una maggiore efficienza del sistema si otterrà premiando l'impegno e la professionalità. Si individueranno nuovi criteri per incentivi e premi legati a obiettivi specifici per progetti condivisi con la Direzione generale. Si dovrà inoltre implementare l'attività conto terzi e consentire adeguate ricadute economiche sul personale tecnico-amministrativo e docente.

d) Aggiornamento delle politiche di reclutamento delle risorse umane

Come è noto, il reclutamento avviene attraverso l'*attribuzione di punti organico*, che ogni anno vengono assegnati dal MIUR alle università come percentuale delle cessazioni del personale. È altrettanto risaputo che solo dal 2017 la percentuale di attribuzione è del 100% o poco oltre, a condizione che l'Ateneo risulti virtuoso in termini economici. Questo tipo di alimentazione del reclutamento, legata alle continue variazioni e agli aggiustamenti dei requisiti minimi per le attivazioni dei corsi di studio, limita in parte la capacità di una seria programmazione a lungo termine, che può essere solo parzialmente compensata dai piani straordinari e dal finanziamento dei progetti dei dipartimenti di eccellenza.

A causa delle ristrettezze dell'approvvigionamento dei punti organico con il *turnover*, complicato dal fatto che l'età anagrafica media dei vari dipartimenti è decisamente eterogenea e che il numero di pensionamenti nei prossimi anni sarà fortemente diversificato, si rende necessario indirizzare il reclutamento verso obiettivi strategici di Ateneo attraverso regole di attribuzione di punti organico che prendano in considerazione parametri che il Ministero utilizza per l'attribuzione degli stessi all'Università.

Fatta salva l'autonomia dei Dipartimenti di proporre il reclutamento in determinate aree o settori scientifico-disciplinari e su posizioni specifiche, comprese quelle di personale tecnico-amministrativo, la distribuzione dei punti organico ai Dipartimenti dovrà essere effettuata attraverso criteri predefiniti, stabiliti dal Consiglio di Amministrazione. I criteri di attribuzione *ex ante* saranno affiancati a criteri di valutazione *ex post*, basati sulla valutazione dell'effettiva destinazione dei punti organico e sulla loro reale utilità e sulla copertura reale dei concorsi con quanto proposto dai dipartimenti al momento dell'attribuzione dei punti organico e con quanto presente nel Piano Strategico di Ateneo. Parimenti il Nucleo di Valutazione dovrà valutare *ex post* l'esito del reclutamento in termini di produttività del docente e di qualità della didattica.

e) Politica orientata a favorire l'incremento e l'efficacia delle Scuole

La partecipazione a una Scuola impegna i dipartimenti coinvolti a fornire le risorse necessarie per la realizzazione dell'offerta formativa prevista nel progetto della Scuola stessa, secondo modalità proposte annualmente dalla Scuola e approvate dai dipartimenti interessati. Questo deve essere visto come un'opportunità per migliorare l'offerta formativa, migliorare le relazioni tra i dipartimenti, incrementare gli scambi culturali e porre le basi per nuove idee di ricerca e di didattica.

L'UPO avvierà una politica orientata a favorire la costituzione di Scuole, come modalità di collaborazione tra i dipartimenti, finalizzata al miglioramento dell'efficienza della didattica. Insieme all'istituzione di nuove Scuole, l'Ateneo adotterà una riforma del regolamento per la disciplina delle stesse, che consenta l'attribuzione alle Scuole di tutti gli oneri didattici dei dipartimenti afferenti. Ai fini dell'organizzazione della didattica, le Scuole avranno dotazione di fondi specifici.

4.3.5. Valorizzare l'interazione con il territorio e il mondo produttivo

L'UPO intende svolgere un ruolo chiave nel contribuire all'innovazione sociale, economica, tecnologica e culturale del territorio. È dunque prioritario sviluppare la Terza Missione, con un documento dedicato di pianificazione integrata, che tenga conto dei seguenti obiettivi:

a) Aumento del trasferimento della conoscenza, del public engagement e delle attività di terza missione

L'eterogeneità delle attività che contraddistinguono l'intera Terza Missione stimola l'Ateneo a raccogliere la sfida di rafforzarle ulteriormente. Saranno supportati i ricercatori nel deposito brevettuale e favorite le collaborazioni con il mondo imprenditoriale, istituzionale e filantropico, esercitate anche attraverso percorsi formativi multidisciplinari, organizzati in forma autonoma dall'UPO o co-progettati con enti esterni pubblici o privati. Lo stesso impegno sarà dedicato a incrementare le iniziative di *public engagement*, di responsabilità sociale, di comunicazione dei risultati della ricerca alla collettività e a dialogare con tutti gli interlocutori possibili.

b) Promozione dell'immagine e delle attività dell'UPO a livello locale, nazionale e internazionale

Forte dei risultati ottenuti nel precedente sessennio, l'Ateneo continuerà a predisporre un Piano integrato della Comunicazione che tenga conto di questi obiettivi:

- *Rafforzamento del legame con il territorio.* Si incentiveranno e si svilupperanno nuove politiche di promozione dell'immagine di Ateneo per comunicare in maniera efficace e tempestiva le opere realizzate o in fase di realizzazione (centri congresso, scuole estive, la Città della Salute e della Scienza di Novara).
- *Creazione di un'Università cosmopolita.* Saranno attuate iniziative che favoriscano la diffusione del *brand* a livello internazionale e valorizzino l'esperienza all'estero del personale docente e amministrativo. Sarà inoltre favorita la partecipazione a esposizioni, fiere, eventi nazionali e internazionali con stand espositivi e personale qualificato.
- *Rafforzamento della dimensione internazionale della ricerca.* Si supporterà il dialogo strategico con gli organismi centrali europei, favorendo la partecipazione continua di personale a iniziative in ambito europeo e si individueranno sedi di rappresentanza dell'Ateneo in paesi stranieri.

- *Realizzazione di eventi di statura internazionale.* Si collaborerà all'organizzazione o alla co-organizzazione di eventi di statura internazionale che completino armonicamente le istanze della Terza Missione e del *public engagement*.

c) *Avvio delle procedure per l'istituzione della Fondazione UPO*

FONDAZIONE UPO sarà un organismo *in house* dell'Ateneo, che svolgerà attività di supporto all'attuazione delle finalità universitarie. In stretta aderenza agli obiettivi di questo Piano Strategico, la Fondazione assicurerà il proprio supporto in attività dell'Università legate ai temi dell'internazionalizzazione, del *fundraising* e della ricerca competitiva. La Fondazione UPO sarà anche un modo per alimentare costantemente il legame dell'Ateneo con i propri *Alumni*, attivando (come già accade in altre realtà universitarie eccellenti) un ciclo virtuoso in cui gli *Alumni* UPO di ieri, con fattivo spirito di riconoscenza, contribuiscono a supportare l'università nella sua continua missione di creazione degli *Alumni* UPO del domani. La Fondazione UPO collaborerà al supporto alle attività di terza missione, al supporto alla gestione delle relazioni con imprese nazionali e internazionali per sviluppare linee di cooperazione su più ambiti, quali ricerca, formazione, tirocini, *placement*, trasferimento tecnologico, *social innovation* e *public engagement*, valorizzazione del marchio universitario, *merchandising* e supporto all'organizzazione di eventi collegati a iniziative didattiche, scientifiche e di internazionalizzazione.

4.4. Il sistema di indicatori

L'Ateneo identifica un sistema di indicatori riferiti agli obiettivi strategici per consentire il monitoraggio periodico delle attività ritenute determinanti, riportati nella successiva Tabella 7.

Alcuni indicatori sono direttamente finalizzati alla misurazione del livello di raggiungimento *in itinere* di alcuni dei suddetti obiettivi strategici; altri indicatori, viceversa, dato il livello "programmatico" di altri obiettivi strategici, hanno lo scopo di tracciare una *roadmap* operativa, consentendo di verificare l'avvio e il proseguimento del processo di pianificazione/ implementazione delle attività strumentali al perseguimento dei suddetti obiettivi.

L'individuazione di valori numerici per ciascuno dei suddetti indicatori, che possano fungere da *target* rispetto a cui responsabilizzare le unità organizzative competenti, deve essere il frutto di una attività di coordinamento stretto con quella strumentale alla predisposizione dei documenti di pianificazione integrata di Ateneo, di cui al punto successivo, secondo una logica di tipo "*bottom-up*".

Linea Strategica	Obiettivi Strategici	Indicatori
1. Garantire la centralità dello studente	1.1 Potenziamento dell'offerta residenziale, strutturale e delle attività ricreative	<ul style="list-style-type: none"> Redazione del Programma Triennale Edilizia Universitaria e % realizzazione del programma; % increm. spazi abitativi studenti e docenti (NO-AL-VC).
	1.2 Miglioramento della mobilità tra le sedi	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione dei fabbisogni e delle criticità degli studenti, docenti e personale tecnico amministrativo; stipula di convenzioni o accordi tra UPO e operatori del settore trasporti (numero).
	1.3 Rafforzamento di orientamento, tutorato, <i>job placement</i> e servizi agli studenti	<ul style="list-style-type: none"> Redazione del piano di sviluppo e crescita dello studente; increm. % risorse (umane e finanziarie) dedicate consolidamento numero <i>stage</i> offerti e assunzioni post laurea; increm. num. accordi e iniziative con scuole secondarie; increm num. progetti con attori sociali.
	1.4 Creare una popolazione universitaria cosmopolita	<ul style="list-style-type: none"> % increm. studenti in entrata e uscita (LT/LM) con programmi di mobilità internazionale; revisione e razionalizzazione degli accordi con università partner (intra-extra UE).
	1.5 Commissione per il diritto allo studio	Istituzione della Commissione e redazione del regolamento.
2. promuovere una ricerca multidisciplinare d'impatto nazionale e internazionale	2.1 Miglioramento della qualità dei prodotti della ricerca	<ul style="list-style-type: none"> Increm. % prodotti di alto e medio livello secondo indicazioni VQR (per docenti/Dipartimenti); % fondi di Ateneo distribuiti sulla base di meccanismi di premialità.
	2.2 Sviluppo di progetti di ricerca innovativa e interdisciplinare tra Dipartimenti; consolidamento e incremento del numero dei Dipartimenti di eccellenza	<ul style="list-style-type: none"> Numero bandi interni per progetti interdipartimentali; % di successo di progetti proposti su bandi esterni nazionali/internazionali; increm. % risorse attratte da fonti esterne (bandi nazionali/internazionali).
	2.3 Potenziamento del dottorato di ricerca	<ul style="list-style-type: none"> Revisione dell'offerta formativa di Ateneo sui Dottorati di Ricerca; % incremento del numero e dell'entità economica delle borse; mantenimento o miglioramento dell'indice di qualità media dei collegi di dottorato.
	2.4 Incremento dell'internazionalità della ricerca	<ul style="list-style-type: none"> % incremento <i>visiting professor</i> in entrata/uscita (intra-extra UE); % incremento <i>visiting scholar</i> in entrata/uscita (intra-extra UE); % incremento di dottorandi che svolgono periodi di ricerca all'estero.
	2.5 Miglioramento del successo nei bandi competitivi	<ul style="list-style-type: none"> creazione di due <i>facility</i> di supporto all'attività di ricerca; % di successo di finanziamento di progetti europei.
3. Favorire l'innovazione e l'internazionalizzazione della didattica	3.1 Incremento dell'interdisciplinarietà e dell'intersettorialità dell'offerta formativa	Revisione dell'offerta formativa di Ateneo favorendo l'attivazione dei corsi di studio interdisciplinari e interdipartimentali
	3.2 Aumento dei corsi di studio innovativi e internazionali	<ul style="list-style-type: none"> % increm. Master e corsi di Alta formazione internazionali; % increm. risorse per la didattica innovativa; % increm. Lauree Magistrali totalmente erogate in inglese.
	3.3 Accredito periodico dell'Ateneo e dei Corsi di studio	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimento accreditamento ANVUR; <i>upgrade</i> giudizio ANVUR SU UPO; <i>upgrade</i> giudizio ANVUR sui corsi di studio già valutati
	3.4 Commissione di Ateneo per le Relazioni Internazionali	<ul style="list-style-type: none"> Redazione di un Piano per l'internazionalizzazione; % incremento di iniziative di cooperazione allo sviluppo.
	3.5 Apprendimento <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none"> Redazione di un centro per lo sviluppo di SIMNOVA come centro di didattica innovativa e sperimentale di Ateneo; numero piattaforme didattiche <i>online</i>.

Linea Strategica	Obiettivi Strategici	Indicatori
4. Introdurre procedure di <i>best practice</i> finalizzate a elevare gli standard qualitativi	4.1 Riorganizzazione e razionalizzazione della struttura amministrativa e tecnica dell'Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione progetto "Analisi e miglioramento dei Processi" • implementazione di un sistema di monitoraggio e di controllo del ciclo delle <i>performance</i>.
	4.2 Realizzazione di interventi organizzativi urgenti: implementazione del supporto tecnico-amministrativo alla didattica, alla ricerca, agli acquisti e alle biblioteche	<ul style="list-style-type: none"> • Costituzione di una struttura di "<i>Data Mining and Managing</i>" di Ateneo • definizione compiti manager didattico; • creazione di due <i>facility</i> di supporto all'attività di ricerca • creazione 2 strutture centralizzate per gli acquisti; • programma di revisione, razionalizzazione e potenziamento del SBA.
	4.3 Incentivazioni e premialità delle professionalità e miglioramento dell'efficacia del sistema tecnico-amministrativo e della docenza	<ul style="list-style-type: none"> • Progetto "Valutazione PTA"; • ridefinizione sistema incentivi PTA; • progetto premialità docenza; • increment % incentivi PTA e docenza legati alla premialità.
	4.4 Aggiornamento delle politiche di reclutamento delle risorse umane	Revisione criteri attribuzione e utilizzo punti organico
	4.5 Politica orientata a favorire l'incremento e l'efficacia delle Scuole	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione di almeno due progetti di Scuola; • revisione regolamento delle scuole.
5. Valorizzare l'interazione con il territorio e il mondo produttivo	5.1 Aumento del trasferimento della conoscenza, del public engagement e delle attività di terza missione	<ul style="list-style-type: none"> • Redazione del Piano di Terza Missione; • % Increment. brevetti depositati; • % increment. <i>partnership</i> con enti/fondazioni.
	5.2 Promozione dell'immagine e delle attività dell'UPO a livello locale, nazionale e internazionale	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione del Piano Integrato della Comunicazione • % increment. articoli/<i>report</i>/menzioni inerenti all'UPO su <i>mass media</i> locali/nazionali/internazionali.
	5.3 Avvio delle procedure per l'istituzione della Fondazione UPO	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione del progetto della Fondazione nel primo semestre; • definizione Statuto/Regolamento; • insediamento degli Organi di Governo; • definizione Piano Strategico.

Tabella 7. Indicatori di linea strategica.

5. LA PIANIFICAZIONE INTEGRATA DELL'ATENEO

Per assicurare la coerenza complessiva del processo di Pianificazione strategica, le Linee strategiche per il sessennio 2019-2024 sono declinate in *obiettivi politici* e in *obiettivi di miglioramento organizzativo*. Essi vengono esplicitati e programmati in coerenza con queste aree di interesse:

- La persona dello studente
- Didattica
- Ricerca scientifica
- Terza Missione
- Qualità
- Comunicazione
- Internazionalizzazione
- Edilizia
- Trasparenza e prevenzione della corruzione
- Processi interni e servizi

I documenti di pianificazione integrata che ne derivano sono:

- a) Piano degli obiettivi strategici
- b) Piano di sviluppo e crescita dello studente
- c) Piano della didattica
- d) Piano della ricerca scientifica
- e) Piano della qualità
- f) Piano integrato della comunicazione
- g) Piano per l'internazionalizzazione
- h) Piano della Terza Missione
- i) Programma dell'edilizia universitaria
- j) Piano della trasparenza e della prevenzione alla corruzione
- k) Analisi e miglioramento dei processi

Il quadro che si compone vede pertanto diverse dimensioni-chiave, che guidano l'azione di programma, di monitoraggio e di valutazione per garantire sviluppo e miglioramento continui.

La *strategia* rappresenta la dimensione *competitiva* dell'Ateneo: permea l'organizzazione in senso verticale; da essa discendono le indicazioni che definiscono il percorso da seguire per i prossimi anni e orientano i comportamenti e le decisioni in termini di sviluppo competitivo nel sistema.

Processi e qualità rappresentano la prospettiva *interna* dell'ateneo. La dimensione dei processi attraversa l'organizzazione in senso orizzontale e si sviluppa secondo una frontiera di coerenza con la strategia. La qualità è la dimensione che permea tutti i processi dell'Ateneo e si sviluppa in

coerenza con la strategia. Processi e qualità supportano lo sviluppo della strategia e della competitività rafforzando i punti di forza e i fattori critici di successo.

Comunicazione, trasparenza e anticorruzione rappresentano la prospettiva *sociale* dell'Ateneo: sono dimensioni trasversali a tutta l'organizzazione con una forte rilevanza esterna e mediatica. Il successo duraturo dell'Amministrazione implica la capacità di soddisfare le attese di valore dei portatori di interesse. Un ente che realizza e comunica buone *performance* sociali genera e distribuisce valore, oltre che all'interno, a tutto l'apparato pubblico, ai lavoratori, alla comunità locale, agli studenti, al mondo produttivo e, in generale, a tutti gli *stakeholder*. Ciò induce diversi vantaggi sulle altre dimensioni della *performance*.

La Pianificazione integrata di Ateneo mette a sistema le diverse dimensioni in modo da sviluppare un'azione sinergica e potenziante.

Gli obiettivi della pianificazione strategica sono declinati nel Piano Integrato della Performance in obiettivi specifici e in obiettivi operativi. Il Piano integrato della Performance è pertanto il principale strumento di attuazione della pianificazione strategica.

Il processo di pianificazione e programmazione integrata mira a comporre, sui fronti strategico/operativo/gestionale, un quadro unitario e sistemico delle due anime storiche dell'Università: il mondo accademico-scientifico e quello tecnico-amministrativo.

Contestualmente alla determinazione degli obiettivi vengono programmate le risorse finanziarie e umane necessarie. Il piano integrato si sviluppa in coerenza con la programmazione economico-finanziaria triennale (budget pluriennale) e la programmazione triennale dei fabbisogni del personale.

Dal punto di vista dell'orizzonte temporale le Linee strategiche riguardano l'arco temporale dell'interno mandato rettorale 2019-2024. Alcuni documenti di pianificazione integrata (obiettivi strategici, didattica, ricerca, comunicazione, mappatura processi) vengono aggiornati al termine del primo triennio. Gli altri sono redatti invece con una logica pluriennale *rolling*: al termine di ogni anno vengono rivisti e aggiornati in relazione ai *feedback* del sistema di monitoraggio, ma sempre in coerenza con gli obiettivi e le linee strategiche di mandato (Tabella 8).

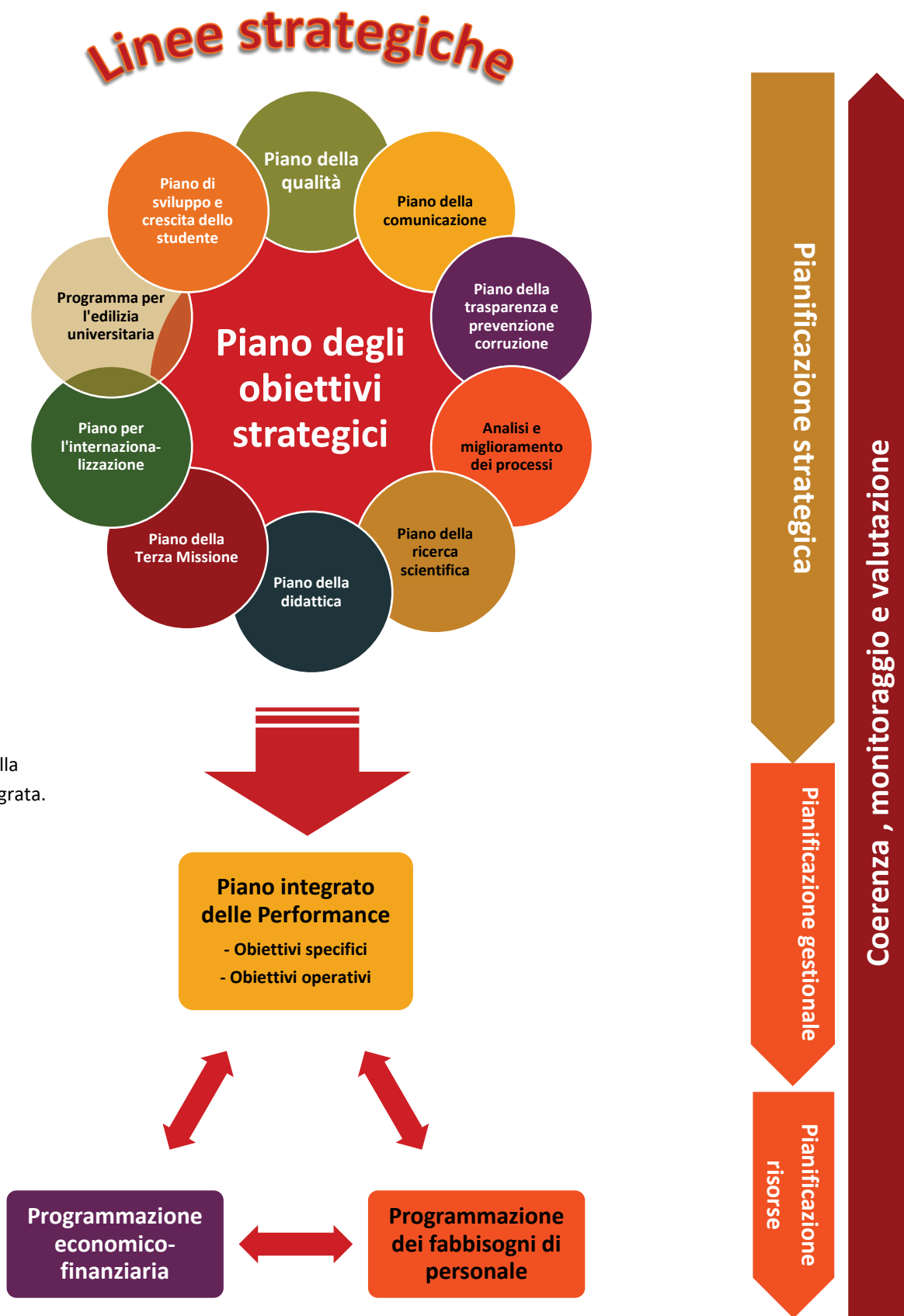


Figura 4. Il ciclo della pianificazione integrata.

Pianificazione integrata		Anni	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Linee strategiche di mandato	2019-2024							
Piano degli obiettivi strategici	2019-2021							
	2022-2024							
Piano integrato della Comunicazione	2019-2021							
	2022-2024							
Analisi e miglioramento dei processi	2019-2021							
	2022-2024							
Piano della didattica	2019-2021							
	2022-2024							
Piano della ricerca scientifica	2019-2021							
	2022-2024							
Piano di sviluppo e crescita dello studente	2019-2021							
	2022-2024							
Piano per l'internazionalizzazione	2019-2021							
	2022-2024							
Programma per l'edilizia univ.	2019-2021							
	2022-2024							
Piano della Qualità	2019-2020							
	2020-2021							
	2021-2022							
	2022-2023							
	2023-2024							
	2024-2025							
Piano per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione	2019-2021							
	2020-2022							
	2021-2023							
	2022-2024							
	2022-2025							
	2023-2026							
Piano Integrato Performance	2019-2021							
	2020-2022							
	2021-2023							
	2022-2024							
	2022-2025							
	2023-2026							
Programmazione economico-finanziaria	2019-2021							
	2020-2022							
	2021-2023							
	2022-2024							
	2022-2025							
	2023-2026							
Programmazione dei Fabbisogni di personale	2019-2021							
	2020-2022							
	2021-2023							
	2022-2024							
	2022-2025							
	2023-2026							

Tabella 8. Cronoprogramma della pianificazione integrata.

6. MONITORAGGIO E CONTROLLO PERIODICO

Il monitoraggio periodico del piano strategico è attuato attraverso l'attività di controllo strategico, che ha queste funzioni:

1. individuare le variazioni del contesto esterno, con particolare riferimento a minacce e opportunità emergenti in grado di invalidare le ipotesi su cui si basa l'attuale strategia. In quest'ottica il controllo strategico ha lo scopo di focalizzare l'attenzione degli organi di governo sulle turbolenze dell'ambiente strategico e di favorire lo sviluppo di nuove iniziative strategiche con lo scopo di mantenere un costante allineamento *strategia-vision-mission*;
2. valutare l'esistenza di una continua compatibilità tra le decisioni strategiche di lungo periodo, la programmazione e le risorse a disposizione;
3. verificare la congruenza tra gli obiettivi fissati dai piani e programmi strategici e i risultati raggiunti.

La funzione del controllo strategico si esplica:

1. aggiornando la matrice SWOT e del posizionamento dell'Ateneo nel contesto universitario al termine del primo triennio;
2. monitorando la coerenza tra *mission-vision-strategia* programmata al termine del primo triennio;
3. monitorando annualmente gli indicatori di linea strategica di cui alla Tabella 7;
4. monitorando annualmente gli indicatori di *performance* istituzionale e lo stato delle risorse definiti nel Piano Integrato delle *Performance*.

Al termine di ogni anno, nella Relazione annuale sulle *Performance*, sono illustrati i risultati del controllo strategico con riferimento alle principali funzioni elencate.

7. AGGIORNAMENTO DEL PIANO E RENDICONTAZIONE

Al termine del primo triennio viene valutato nuovamente il posizionamento dell'Ateneo nel contesto universitario e viene aggiornata la matrice SWOT. A seguito di tale revisione può essere aggiornata e modificata la declinazione *mission-vision-strategia* per rispondere al mutamento delle condizioni esterne. Vengono quindi aggiornati per il secondo triennio di mandato i seguenti piani:

- Piano degli obiettivi strategici
- Piano integrato della comunicazione
- Analisi e miglioramento dei processi
- Piano della didattica
- Piano della ricerca scientifica
- Piano di sviluppo e crescita dello studente
- Piano per l'internazionalizzazione
- Piano della Terza Missione
- Programma per l'edilizia universitaria

Al termine del proprio mandato il Rettore redige una Relazione di fine mandato, in cui illustra la strategia adottata nell'arco del sessennio, gli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti, le criticità emerse e le prospettive future.