

CO-CREIAMO UPO DEI PROSSIMI ANNI:

aperta, vivibile, inclusiva,
polifonica, rinomata



**PIANO
STRATEGICO
DI ATENEO**

2024–2030



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

Il Piano Strategico 2024-2030
ha ottenuto l'approvazione del Senato
Accademico, nella seduta
del 27 gennaio 2025, e del Consiglio
di Amministrazione, durante la seduta
del 31 gennaio 2025.

**CO-CREIAMO
UPO DEI
PROSSIMI ANNI:
APERTA,
VIVIBILE,
INCLUSIVA,
POLIFONICA,
RINOMATA**

INDICE

1.	Insieme verso il 2030: presentiamo il nostro Piano Strategico	pag. 7
2.	Visione, missione e valori	pag. 11
2.1.	Un'Università aperta al mondo, vivibile, inclusiva, polifonica, rinomata. La nostra visione per il futuro	pag. 12
2.2.	Oltre i confini dell'aula: la nostra missione per la società	pag. 12
2.3.	Un'Università fondata su valori condivisi	pag. 13
3.	Analisi del contesto e posizionamento	pag. 15
3.1.	Posizionamento e performance dell'Ateneo	pag. 16
3.2.	Analisi SWOT	pag. 21
4.	Ambiti strategici: obiettivi, politiche e azioni	pag. 25
4.1.	Didattica	pag. 27
4.2.	Ricerca	pag. 32
4.3.	Comunità (Terza Missione e Impatto Sociale)	pag. 37
4.4.	Internazionalizzazione	pag. 41
4.5.	Persone e Risorse	pag. 47
4.6.	Edilizia, Sostenibilità e Pianeta Sanità	pag. 52
5.	KPI - Key Performance Indicators	pag. 59
6.	Pianificazione integrata	pag. 65
6.1.	Raccordo con programmazione operativa: PIAO e Bilancio triennale	pag. 66
6.2.	Monitoraggio: un sistema integrato tra la dimensione strategica e la dimensione della programmazione operativa	pag. 67



INSIEME VERSO IL 2030: PRESENTIAMO IL NOSTRO PIANO STRATEGICO

1. Insieme verso il 2030: presentiamo il nostro Piano Strategico

Siamo una università statale di medie dimensioni ormai uscita dalla nostra fase iniziale di vita, ma, prima ancora, vogliamo essere una **comunità: coesa, aperta, vivibile, inclusiva, polifonica, rinomata**. Abbiamo sei anni per co-creare il futuro, per trasformare le aspirazioni in realtà, per lasciare un segno alle generazioni che verranno.

Questo **Piano Strategico 2024-2030 dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro" (UPO)** è la nostra risposta alle sfide del mondo in continua evoluzione. È un atto d'impegno a superare i nostri limiti per costruire UPO del domani, per raggiungere nuovi traguardi nella didattica, nella ricerca e nella terza missione, per rafforzare il nostro ruolo di motore di sviluppo sociale, culturale ed economico per il nostro territorio e per l'intero Paese.

Il documento è lo strumento fondamentale per la declaratoria di **traiettorie** dell'Ateneo e un riferimento per ogni portatore d'interesse interno ed esterno. Si fonda sul programma elettorale del Rettore professor Menico Rizzi (mandato 2024-2030) ed è stato redatto a seguito di un continuo confronto con le componenti interne ed esterne dell'Ateneo.

È il perno del processo di pianificazione integrata, che, nel rispetto della normativa vigente e in piena coerenza con le Linee guida dell'ANVUR, espone la visione, definisce i valori e la missione, declina le linee strategiche e gli obiettivi che ne derivano.

Il Piano Strategico fornisce inoltre una guida di riferimento per la pianificazione strategica dei Dipartimenti e per la successiva azione di programmazione, definita dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e dal bilancio triennale.

Sei ambiti strategici fortemente interconnessi emergono dalla riflessione sulla visione, sui valori e sulla missione di UPO, corroborata da una consapevole analisi di contesto. Per ognuno dei sei ambiti si definiscono gli obiettivi strategico-operativi e le linee di intervento e si descrivono il sistema di monitoraggio basato su indicatori d'impatto e la metodologia del processo di pianificazione integrata, evidenziando il contributo dei Dipartimenti e dell'Amministrazione centrale agli obiettivi strategici e alla co-creazione di valore pubblico per i portatori d'interesse.

Questa sarà la nostra rotta. Non un documento di principio, ma una guida dinamica che potrà rendere il mondo un posto migliore grazie al contributo di tutta la nostra comunità: popolazione studentesca, corpo docente e ricercatore, personale tecnico-amministrativo-bibliotecario, portatori d'interesse.

Un'esperienza unica, che ci impreziosirà.



VISIONE MISSIONE E VALORI

2. Visione, missione e valori

2.1. Un'Università aperta al mondo, vivibile, inclusiva, polifonica, rinomata. La nostra visione per il futuro

La nostra visione è di plasmare un futuro in cui l'Università sia un **faro di conoscenza e di innovazione**, un luogo **aperto al mondo** e connesso con le sfide globali.

Aspiriamo a creare un **ambiente vivibile e stimolante**, dove la comunità accademica, nella sua polifonia di voci e di talenti, possa prosperare e contribuire attivamente al progresso della società.

Vogliamo essere un ateneo **inclusivo**, che valorizza la diversità e promuove l'equità di accesso all'istruzione superiore, senza distinzioni di provenienza, di genere o di condizione sociale.

Puntiamo a una **reputazione di rilevanza internazionale** nella didattica e nella ricerca, ponendo la **sostenibilità** ambientale, economica e sociale al centro di ogni nostra azione.

Crediamo fortemente nel potere della **scienza dei cittadini**, attraverso progetti partecipativi che favoriscono la co-creazione di conoscenza, la divulgazione scientifica e la sensibilizzazione su temi di rilevanza sociale.

In questo modo intendiamo formare cittadine e **cittadini globali consapevoli e responsabili**, capaci di affrontare le complessità del XXI secolo e di costruire un futuro più giusto e sostenibile per tutti.

2.2. Oltre i confini dell'aula: la nostra missione per la società

Le studentesse e gli studenti sono la **vita dell'Università** e UPO riconosce nella **missione formativa** il principio della propria esistenza. La vocazione **generalista** è un carattere che vogliamo consolidare, assicurando una formazione trasversale di qualità in tutti i campi del sapere.

L'offerta formativa rimarrà **coerente** con la domanda del territorio e le correlate traiettorie strategiche di sviluppo, opportunamente **differenziata** rispetto a quella di altri atenei adiacenti e assai **attenta** alla valorizzazione di corsi di studio con contenuti innovativi e multidisciplinari, anche a livello internazionale.

UPO, però, è anche un ateneo profondamente votato alla **ricerca libera, indipendente e trasversale**. Ci impegniamo a mantenerne i livelli di elevata qualità e a dare sostegno alle idee in grado di aprire orizzonti innovativi nella ricerca di base e applicata. Vogliamo incentivare le nostre ricercatrici e i nostri ricercatori, soprattutto quelle e quelli in avvio di carriera, a partecipare a qualificati progetti di respiro internazionale. Riteniamo fondamentale valorizzare i profili della ricerca, sia nell'ambito delle discipline umanistiche, sia in quelle STEM, sia in quelle delle scienze della vita per il successo complessivo dell'Ateneo.

Fedele alla sua vocazione di ateneo **territoriale**, articolato su tre città, rimane prioritaria la missione di favorire la loro qualificazione e il loro sviluppo, attraverso iniziative di **valorizzazione delle conoscenze** e di **trasferimento tecnologico**. Vogliamo ora sviluppare il coinvolgimento attivo della società civile, potenziando la "scienza dei cittadini". Tutto ciò prevede una sistematica interazione con il territorio e i suoi principali attori in ambito istituzionale, culturale, sociale ed economico, in modo che il territorio stesso riconosca UPO come indispensabile *partner* di valore strategico.

Tra le sue missioni istituzionali UPO annovera anche la **tutela della salute**, in ragione della natura inscindibile che caratterizza lo svolgimento delle attività di ricerca, didattica e assistenziali nel settore dell'area medica e sanitaria. Queste costituiscono un nostro elemento di specificità, grazie alla presenza di due Aziende ospedaliero-universitarie dislocate nel nostro territorio.

Per realizzare tutte le nostre missioni istituzionali, promuoviamo e attiviamo forme di **collaborazione** con altri atenei, centri di ricerca, enti pubblici territoriali, nazionali e internazionali, istituzioni e associazioni scientifiche, culturali ed economiche, di natura sia pubblica sia privata.

2.3. Un'università fondata su valori condivisi

I nostri valori fondanti plasmano l'identità e guidano le azioni del nostro Ateneo. Crediamo fermamente nella **co-creazione**, intesa come processo collaborativo e partecipativo a tutti i livelli: dall'amministrazione centrale ai dipartimenti, ai corsi di studio, alle unità e ai centri di ricerca. Essa coinvolge attivamente tutte le componenti della comunità universitaria – popolazione studentesca, corpo docente e ricercatore, personale tecnico-amministrativo-bibliotecario, *stakeholder* esterni – nella definizione e nella realizzazione degli obiettivi strategici. È un modo diverso di lavorare, perché interrompe il sistema tradizionale, spesso statico e unidirezionale, delle relazioni e, attraverso *living lab* e *living camp* periodici, chiede ai soggetti coinvolti di impegnarsi nella costruzione della fiducia e del valore pubblico, trasformando i nostri campus in luoghi di appartenenza, dove le disuguaglianze vengono progressivamente eliminate e le diversità coltivate, perché fondamentali fonti di innovazione.

L'idea di **università-squadra** permea ogni aspetto della nostra attività. Promuoviamo un ecosistema di lavoro, di formazione e di ricerca collaborativo, basato sul rispetto reciproco, sulla fiducia e sulla condivisione di responsabilità. Incentiviamo il lavoro di gruppo, il dialogo interdisciplinare e la creazione di reti, affinché si crei un ambiente in cui efficacia e benessere organizzativo coincidano e in cui tutte e tutti possano sentirsi protagonisti/i attive/i dell'innovazione, siano valorizzate/i e abbiano prospettive di carriera concrete. Chi ci sceglie per studiare e perfezionare le conoscenze, a qualunque livello di istruzione, può trovare il giusto luogo per crescere e per prepararsi al mondo del lavoro e della cultura. Nutrimento di questo valore sono la compartecipazione reale e inclusiva alle decisioni, in un contesto di piena libertà di pensiero e di espressione, la trasparenza degli atti amministrativi nei quali si concretizzano le decisioni, la loro chiara comunicazione all'interno e all'esterno dell'Ateneo.

Poniamo lo sviluppo sostenibile e inclusivo al centro della nostra missione, impegnandoci a promuovere la sostenibilità ambientale, economica e sociale in tutte le nostre attività di didattica, di ricerca e di terza missione. Ci adoperiamo per garantire pari opportunità di accesso all'istruzione superiore e per creare un ambiente inclusivo che valorizzi la diversità e promuova l'equità, contrastando ogni forma di discriminazione. Questi valori non sono solo principi astratti, ma impegni concreti che orientano le nostre scelte strategiche e definiscono la nostra responsabilità verso la comunità accademica e la società nel suo complesso. Il sogno di un UPO *Green Campus* non è irrealizzabile se tutta la comunità dell'Ateneo saprà unire le forze per progettare e implementare il cambiamento con convinzione, nella certezza che anche in questo modo si contribuirà alla creazione di valore pubblico a beneficio dell'intera comunità.



ANALISI DEL CONTESTO E POSIZIONAMENTO

3. Analisi del contesto e posizionamento

3.1. Posizionamento e performance dell'Ateneo

Il posizionamento di UPO prende a riferimento le *performance* di Ateneo (ricollegabili agli obiettivi strategici individuati nel precedente Piano Strategico e, conseguentemente, alle relative azioni realizzate nel sessennio 2019-2024) e le dinamiche del sistema universitario italiano.

Questa sezione contiene dati della *performance* di UPO su alcuni parametri caratterizzanti, ove disponibili, in relazione al panorama universitario nazionale e di area geografica (Nord-Ovest), nonché a un *benchmark* rappresentato dagli Atenei statali di medie dimensioni.

SEZIONE 1. POPOLAZIONE STUDENTESCA

ATENEI	2018	2023	VARIAZIONE % 2023 SU 2018
IMMATRICOLATE/I PURE/I (LAUREE, LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO)			
UPO	2.987	3.300	10,5%
Nord Ovest	50.119	52.617	5,0%
Medi	42.348	47.633	12,5%
Italia	251.064	281.645	12,2%
ISCritte/I (LAUREE, LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO, LAUREE MAGISTRALI)			
UPO	12.780	14.153	10,74%
Nord Ovest	263.816	287.707	9,1%
Medi	226.528	246.417	8,8%
Italia	1.415.714	1.551.069	9,6%
ISCritte/I REGOLARI AI FINI DEL COSTO STANDARD (LAUREE, LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO, LAUREE MAGISTRALI)			
UPO	10.332	11.020	6,7%
Nord Ovest	201.985	214.641	6,3%
Medi	168.046	183.476	9,2%
Italia	1.039.742	1.137.412	9,4%

ATENEI	2018	2023
PERCENTUALE DI ISCRITTI/E REGOLARI		
UPO	80,8%	77,9%
Nord Ovest	76,6%	74,6%
Medi	74,2%	74,5%
Italia	73,4%	73,3%
PERCENTUALE DI LAUREATI/E ENTRO LA DURATA NORMALE DEL CORSO		
UPO	63,9%	64,1%
Nord Ovest	61,4%	64,8%
Medi	55,3%	61,8%
Italia	53,0%	59,0%

Da questi dati si evince innanzitutto come la dinamica delle studentesse e degli studenti che si immatricolano in UPO, nel periodo 2018-2023 (+10,5%), sia sostanzialmente in linea al dato medio nazionale (+12,2%) e al dato medio degli atenei di pari dimensione (+12,5%) e significativamente superiore alla tendenza registrata per gli atenei del territorio di riferimento (+5,0%).

Guardando alla consistenza complessiva, inoltre, si osserva che la tendenza di crescita delle studentesse/degli studenti iscritti (+10,7%) è superiore al dato medio nazionale (+9,6%), di area geografica (+9,1%) e di classe dimensionale (+9,8%). A testimonianza della qualità della didattica erogata, la percentuale delle studentesse/degli studenti iscritte/i “regolari” – ossia che non siano iscritte/i alla tipologia di corso di laurea per un numero di anni superiore alla durata del corso stesso – sul totale della popolazione studentesca iscritta in UPO (77,9% nel 2023) è stabilmente superiore al dato medio nazionale (73,3%), di area geografica (74,6%) e di classe dimensionale (74,5%) nell’orizzonte temporale di riferimento. Ne consegue anche la conferma dell’efficacia relativa dell’Ateneo nel condurre le/i proprie/propri iscritte/i al conseguimento del diploma di laurea entro la durata normale del corso di studio prescelto.

SEZIONE 2. PLACEMENT E SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SUI CORSI DI STUDIO

TASSO DI OCCUPAZIONE DELLE/DEI LAUREATE/I (INCLUSA FORMAZIONE RETRIBUITA) - INDAGINE 2023			
	A 1 ANNO DAL TITOLO	A 3 ANNI DAL TITOLO	A 5 ANNI DAL TITOLO
UPO	59,40%	86,10%	93,20%
Nazionale	55,30%	85,60%	88,10%

Fonte: AlmaLaurea, indagine 2023

RETRIBUZIONE DELLE/DEI LAUREATE/I - INDAGINE 2023			
	A 1 ANNO DAL TITOLO	A 3 ANNI DAL TITOLO	A 5 ANNI DAL TITOLO
UPO	1.458 €	1.634 €	1.807€
Nazionale	1.343 €	1.586 €	1.749 €

Fonte: AlmaLaurea, indagine 2023

PROPORZIONE DI LAUREANDE/I COMPLESSIVAMENTE SODDISFATTE/I DEL CORSO DI STUDIO					
	2019	2020	2021	2022	2023
UPO	95,10%	94,10%	92,10%	92,70%	93,50%
Nazionale	90,01%	90,75%	90,48%	90,38%	90,45%

Fonte: ANVUR – indicatore iA25 al 05/10/2024 - Anno solare di indagine AlmaLaurea

Da questi dati si deduce che UPO si colloca sopra la media nazionale in modo significativo, considerando il tasso di occupazione, la retribuzione delle/dei laureate/i e la soddisfazione complessiva dei corsi di studio.

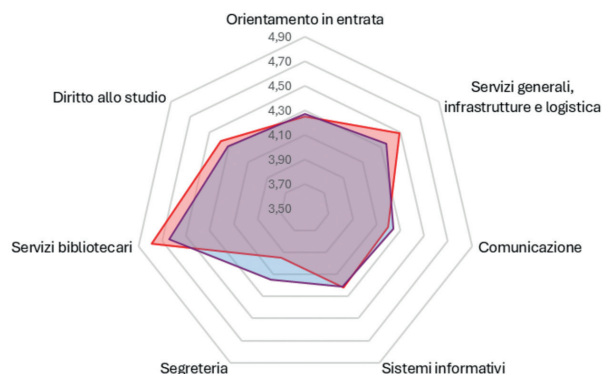
SEZIONE 3. SODDISFAZIONE DELLE STUDENTESSE E DEGLI STUDENTI SUI SERVIZI EROGATI

QUESITO: SEI COMPLESSIVAMENTE SODDISFATTA/O DELLA TUA ESPERIENZA UNIVERSITARIA? (% RISPOSTE Affermative)		
	STUDENTI I ANNO	STUDENTI ANNI SUCCESSIVI
UPO	95%	82%
Media Atenei Medi	91%	83%

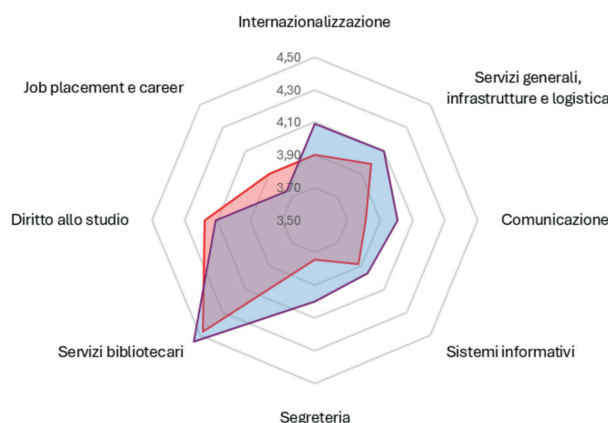
Fonte: indagine Good Practice GP23 - rilievo effettuato nel 2024

VALUTAZIONE DI CUSTOMER SATISFACTION SUI SINGOLI SERVIZI

STUDENTESSE/STUDENTI 1° ANNO



STUDENTESSE/STUDENTI ANNI SUCCESSIVI



Fonte: indagine Good Practice GP23 - rilievo effettuato nel 2024

L'indagine di gradimento dei servizi erogati Good Practice evidenzia quanto il grado di soddisfazione sia significativamente sopra la media degli atenei di media dimensione per le studentesse e per gli studenti del primo anno, e in linea per le studentesse e gli studenti degli anni successivi al primo, con una critica specifica sui servizi di internazionalizzazione e di segreteria.

SEZIONE 4. INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE

	2018	2023	VARIAZIONE % 2023 SU 2018
PERCENTUALE DI LAUREATE/I ENTRO LA DURATA NORMALE DEL CORSO CHE HANNO ACQUISITO ALMENO 12 CFU ALL'ESTERO			
UPO	5,8%	3,7%	-36,21%
Nord Ovest	10,4%	11,2%	7,69%
Medi	12,8%	11,4%	-10,94%
Italia	11,9%	11,4%	-4,20%
PERCENTUALE DI STUDENTESSE/STUDENTI ISCRITTE/I AL PRIMO ANNO DEL CORSO DI LAUREA (L) E LAUREA MAGISTRALE (LM; LMCU) CHE HANNO CONSEGUITO IL PRECEDENTE TITOLO DI STUDIO ALL'ESTERO			
UPO	2,7%	7,3%	173,05%
Nord Ovest	3,38%	6,07%	79,28%
Medi	2,15%	4,34%	101,54%
Italia	3,45%	5,81%	68,12%

Fonte: Cruscotto ANVUR (2024)

Emerge come la traiettoria di sviluppo internazionale dell'Ateneo, anche tenendo conto delle criticità legate all'emergenza pandemica da Covid-19, non abbia ancora raggiunto i risultati registrati dagli altri *benchmark* di riferimento in termini di mobilità (CFU conseguiti all'estero), mentre appare in forte e rapida crescita la capacità di attrazione di studentesse e studenti internazionali *full degree*, raggiungendo livelli competitivi a livello nazionale, anche grazie ai corsi di studio erogati in lingua veicolare inglese.

SEZIONE 5. RICERCA: CAPACITÀ DI AUTOFINANZIAMENTO E QUALITÀ DELLA RICERCA

Sezione 5.1. Ricerca finanziata da bandi competitivi

Nella tabella sono riportati i dati relativi al numero delle proposte progettuali presentate in risposta a bandi di natura competitiva per attività di ricerca (da soggetti pubblici privati, Commissione europea, MUR e altri ministeri, regioni, fondazioni bancarie, *charity* nazionali e internazionali).

NUMERO PROPOSTE PROGETTUALI						
ANNO DI PRESENTAZIONE	2019	2020	2021	2022	2023	TOTALE
N. DI PROGETTI COMPLESSIVI	178	221	184	343	92	1.018

Segue un dettaglio delle proposte a valere sui Progetti di ricerca di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN), emanati dal MUR, e su programmi europei.

FOCUS PRIN/PRIN 2022 E PROGETTI EUROPEI						
ANNO DI PRESENTAZIONE	2019	2020	2021	2022	2023	TOTALE
N. PRIN/PRIN 2022		113		220		333
N. PROGETTI EUROPEI	36	46	34	37	39	192

Fonte: anni 2019-2020-2021-2022 Rapporti di Monitoraggio dei Dipartimenti e Database UPO Progetti.
Dal 2023 Database UPO Progetti popolato con le informazioni rese disponibili dagli enti finanziatori.

Il numero di progetti presentati mostra un incremento nel periodo 2019-2022. Nel 2022 si osserva l'impatto dei due bandi PRIN 2022 e PRIN 2022 PNRR, finanziati nell'ambito del PNRR. La riduzione del numero di proposte progettuali nel 2023 è in parte giustificata dal coinvolgimento delle/dei docenti nei grandi progetti PNRR (Ecosistemi dell'Innovazione e Partenariati Estesi) che hanno richiesto un significativo impegno in mesi/uomo (*effort*) da dichiarare in fase di presentazione delle proposte.

Nella tabella successiva sono riportati i dati relativi al numero dei progetti finanziati e l'importo del contributo concesso all'Ateneo (al netto delle quote di finanziamento associate agli eventuali *partner*).

N. PROGETTI FINANZIATI						
ANNO DI APPROVAZIONE	2019	2020	2021	2022	2023	TOTALE
N. PROGETTI COMPLESSIVI	56	46	45	69	141	357
FINANZIAMENTI €	8.805.169	5.268.564	11.113.727	10.210.003	16.837.295	

FOCUS PRIN/PRIN 2022 E PROGETTI EUROPEI						
ANNO DI APPROVAZIONE	2019	2020	2021	2022	2023	TOTALE
N. PRIN/PRIN 2022		8			86	94
N. PROGETTI EUROPEI	3	8	3	11	6	31

Fonte: anni 2019-2020-2021-2022 Rapporti di Monitoraggio dei Dipartimenti e Database UPO Progetti.
Dal 2023 Database UPO Progetti popolato con le informazioni rese disponibili dagli enti finanziatori.

Si nota un incremento dei finanziamenti a partire dal 2019. Essi hanno portato a un aumento del peso dell'Ateneo dallo 0,5% all'1,8% a livello nazionale negli ultimi tre bandi; dal PRIN 2020 al PRIN 2022 e PRIN 2022 PNRR. La percentuale di successo interno ha visto un notevole incremento tra il PRIN 2020 e i PRIN 2022, passando dal 7,9% al 34,8%.

	PESO UPO A LIVELLO NAZIONALE	% SUCCESSO INTERNO
PRIN 2022 PNRR	1,8%	34,8%
PRIN 2022	0,7%	43,8%
PRIN 2020	0,5%	7,9%

Fonte: Dato calcolato internamente

Sezione 5.2. Proventi (ricerche, trasferimento tecnologico, finanziamenti) per docente

PROVENTI DA RICERCHE COMMISSIONATE, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DA FINANZIAMENTI COMPETITIVI AL 31/12; PROFESSORESSA/PROFESSORI DI I E II FASCIA A TEMPO INDETERMINATO, RICERCATRICI/RICERCATORI A TEMPO INDETERMINATO, RICERCATRICI/RICERCATORI DI TIPO A) E B) AL 31/12			
ANNO	UPO	MACROREGIONALE	ITALIA (ESCLUSI ATENEI TELEMATICI)
2020	13.712 €	24.380 €	17.187 €
2021	16.113 €	26.581 €	18.996 €
2022	15.332 €	31.019 €	22.732 €
2023	22.178 €	39.313 €	28.632 €

Fonte: Dashboard Cruscotto indicatori – ANVUR

La capacità media di attrazione di proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi, ancora in crescita, rimane significativamente inferiore ai valori *benchmark* a livello nazionale.

SEZIONE 6. EQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO

ATENEI	ISEF 2018	ISEF 2022	DIFFERENZA % 2022 SU 2018
UPO	1,34	1,51	12,69%
Nord Ovest	1,30	1,33	2,32%
Atenei Medi	1,24	1,28	2,71%
Italia	1,21	1,25	3,34%

Fonte: Contingente assunzionale università anni 2019-2023 – Tabelle Dati analitici e conteggi

Il quadro di solidità economica e finanziaria rappresenta un chiaro elemento di forza di UPO, come riconosciuto dall'ANVUR a seguito della Visita di Accreditamento Periodica della Sede e dei Corsi di Studio, avvenuta nel mese di marzo 2024. Infatti, l'indicatore di sostenibilità economica e finanziaria (ISEF), che misura la capacità di un'università di generare risorse proprie sufficienti a coprire i costi di funzionamento, garantendo così la sua autonomia e sostenibilità nel lungo periodo, nell'arco temporale 2018-2022 è stabilmente e significativamente superiore al valore registrato per gli altri benchmark di riferimento, mostrando anche una superiore dinamica di crescita (+ 13% circa).

La stima dell'indicatore ISEF per gli anni 2023 e 2024, attualmente presente nei Bilanci di previsione 2023 e 2024, è pari rispettivamente a 1,37 e 1,24; si tratta, pertanto, di due valori inferiori al dato del 2022 e con un andamento decrescente. La solidità economico-finanziaria dell'Ateneo, tuttavia, rimane confermata in quanto i dati si posizionano stabilmente al di sopra del limite ministeriale, pari a 1. L'andamento decrescente è naturalmente correlato allo sforzo che l'Ateneo ha prodotto in termini di reclutamento di capitale umano, che, tra il 2023 e il 2024, ha visto una crescita della consistenza di personale pari a 100 unità (+14%), con un conseguente aumento delle spese di personale superiore al 18% (da 46 milioni nel 2022 a 54,4 milioni nel 2024 – Bilancio di previsione 2022-2024), a fronte, per contro, di una crescita dell'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario più contenuta, pari al 3% (da 67,7 milioni nel 2022 a 69,7 milioni nel 2024 – Bilancio di previsione 2022-2024).

INDICATORE QUALITÀ DELLA RICERCA R - INDICATORI QUALITATIVI DELLE ATTIVITÀ VALUTATE DA ANVUR NELLA VQR - VQR 15-19					
		R2	R1_2	R3	R4
UPO	1,00	1,01	1,01	1,04	1,25
Media Atenei Nord Ovest	1,03	1,02	1,03	1,02	1,04
Media Atenei Medi	1,00	0,98	0,99	0,98	0,99

Fonte: Rapporto ANVUR

N.B.: La Tabella riporta i valori degli indicatori che restituiscono la dimensione qualitativa, ovvero non parametrizzata all'elemento dimensionale, delle diverse attività valutate da ANVUR nel corso dell'ultima VQR conclusa.

- **R1:** valutazione dei prodotti conferiti da coloro che non hanno avuto un avanzamento della fascia accademica di appartenenza durante il periodo coperto dalla VQR
- **R2:** valutazione di nuovi assunti o che hanno avuto un avanzamento di carriera;
- **R1_2:** valutazione riferita alla globalità dei prodotti conferiti;
- **R3:** valutazione dei prodotti conferiti da coloro che avevano conseguito il titolo di Dottorato di ricerca in una finestra temporale precedente al periodo di valutazione; l'effetto di tale valutazione ricade sull'Ateneo in cui si è conseguito il titolo di dottore di ricerca e non su quello in cui si presta servizio al momento del conferimento e costituisce quindi un proxy della qualità della formazione dottorale;
- **R4:** valutazione della qualità dei casi studio di terza missione.

UPO presenta un valore superiore all'unità per tre dei quattro indicatori, dove sono quindi rilevabili prestazioni superiori alla media nazionale, mentre è perfettamente in linea alla media nazionale nel caso di R1. Significativo è il fatto che R3 sia superiore sia alla media nazionale sia a quella degli Atenei del Nord Ovest e che R4 sia significativamente superiore ai dati di confronto. Globalmente, quindi, sia le attività di formazione dottorale sia le attività di terza missione sono da considerarsi rispettivamente positive e molto positive. Viceversa, il confronto degli indicatori R1, R2 e R1_2, che rappresentano la grande maggioranza dei prodotti conferiti, rivela prestazioni inferiori rispetto agli Atenei del Nord Ovest.

3.2. Analisi SWOT

La matrice SWOT costituisce il punto di partenza del processo di pianificazione strategica attraverso cui siamo in grado di definire gli obiettivi e le azioni strategiche. L'analisi è stata condotta con *audit* e ricognizioni interne, interazioni con le parti sociali, *benchmarking* con i principali *competitor*, anche sulla base dell'analisi degli indicatori quantitativi condotta nel paragrafo precedente; audizioni dei rappresentanti del corpo docente, della popolazione studentesca e del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.

L'Ateneo presenta solide basi che costituiscono un **vantaggio competitivo**. L'**offerta formativa**, in particolare, si distingue per innovazione e **alta qualità** ed è supportata da una **ricerca** di impatto internazionale. Ciò ben si coniuga con un'opportunità di crescita e di sviluppo rappresentata dalla **domanda crescente di apprendimento continuo** (*lifelong learning*), di corsi specialistici/master post-laurea e, in genere, di corsi multidisciplinari, flessibili e centrati sulle figure delle studentesse e degli studenti.

L'**ambiente** è interessante e accostante, valorizzato dal rapporto diretto tra docenti e studentesse e studenti, che crea un clima di vicinanza e di supporto. Si può contare sulla **solidità economico-finanziaria**, certificata da indicatori di sostenibilità positivi, e su un **sistema di governance** e di amministrazione trasparente, efficiente e modernizzato, rispettoso dei criteri di qualità di AVA3.

Il legame con il **territorio**, situato in una posizione geografica strategica e in un ricco contesto culturale ed economico, rende l'Ateneo un **attore chiave** per lo sviluppo locale e per il **coinvolgimento della cittadinanza**, grazie anche alla sua dislocazione territoriale. Ciò s'incrocia con il crescente interesse nazionale e internazionale verso **atenei di medie dimensioni**, ben collegati e con un costo della vita sostenibile, in grado di offrire un'esperienza **personalizzata**. Per contro, non va sottovalutata la forte **competizione** a livello sia locale, sia globale, nel campo dell'istruzione superiore e dell'alta formazione, anche per effetto della transizione digitale in atto, che ha accentuato la concorrenza delle istituzioni dedite alla didattica multimediale.

È, questa, una opportunità da cogliere prontamente per migliorare l'**esposizione internazionale**, non solo partecipando a progetti internazionali e stringendo *partnership* con atenei, centri di ricerca e istituzioni culturali di altri Paesi. L'Ateneo, inoltre, opera in svariati **settori strategici** che rappre-

sentano un elevato potenziale di valorizzazione delle iniziative di **mobilità** delle studentesse e degli studenti, delle/dei docenti e dello staff tecnico-amministrativo-bibliotecario e di attrazione delle studentesse e degli studenti internazionali. Ci si dovrà confrontare, peraltro, con l'**incertezza del contesto politico-economico globale**, che potrebbe avere ripercussioni sulle politiche di internazionalizzazione e che rende aleatoria ogni previsione.

Anche a livello nazionale e territoriale, comunque, si possono sperimentare **schemi di finanziamento innovativi**, con logiche di partenariato pubblico-privato. Il bilancio e i finanziamenti dipendono da una **dotazione pubblica limitata** (la quota base e premiale del **Fondo di Finanziamento Ordinario**, cioè la principale fonte di entrate dell'Ateneo) e potenzialmente soggetta a ulteriori contenimenti: una minaccia, oltre che punto di debolezza. Il quadro delle finanze pubbliche e la conclusione degli interventi legati al PNRR richiederanno di ridefinire il modello di sostenibilità economico-finanziaria di tutti gli atenei, non solo il nostro. Le **aree di specializzazione** dell'Ateneo presentano un alto potenziale di crescita e possono essere utilizzate per affrontare le riduzioni dei finanziamenti pubblici, ma va sviluppata senza timore la **capacità di attrarre fondi extra-FFO**, a fronte di un'attività di **fundraising** che reclama un veloce cambio di passo.

Non va dimenticato, però, che la **debolezza del controllo di gestione** rende l'Ateneo più vulnerabile a eventuali riduzioni di bilancio.

Le **infrastrutture** e i **servizi** alla comunità, seppur in crescita, necessitano di potenziamento per rispondere alle esigenze di sviluppo. Le studentesse e gli studenti mostrano elevati **tassi di abbandono**, un altro aspetto critico da affrontare, sfruttando, tra le altre, le opportunità dell'innovazione e della *transizione digitale ed ecologica* e dell'**intelligenza artificiale**. Garantire l'accesso all'istruzione superiore significa dunque ampliare l'offerta formativa in chiave non solo **multidisciplinare**, ma anche **interdisciplinare**, tenendo sempre presente le minacce non solo del contesto socioeconomico, ma anche dell'**inverno demografico**, che potrebbe influire negativamente sulle nuove immatricolazioni. Il calo delle studentesse e degli studenti potenziali potrebbe controbilanciarsi con i dati nazionali che registrano un'incidenza ancora inferiore alla media UE della quota della popolazione che si immatricola e consegue un diploma di laurea.

L'analisi SWOT, dunque, mostra un Ateneo che ha robuste basi e importanti punti di forza, ma deve affrontare alcune debolezze interne e minacce esterne. Sfruttare le numerose opportunità presenti nel contesto - **l'innovazione, la formazione continua, le partnership e l'internazionalizzazione, la dimensione human-centered** - sarà cruciale per il suo sviluppo futuro. Allo stesso tempo, sarà fondamentale mitigare le debolezze interne, come i tassi di abbandono e la **capacità di attrarre fondi**, continuare a potenziare il sistema di assicurazione di qualità e prepararsi ad affrontare le minacce esterne, come la possibile riduzione dei finanziamenti e la competizione. Una strategia ben definita, basata su questa analisi, permetterà all'Ateneo di consolidare la sua posizione e di crescere in modo sostenibile.



PUNTI DI FORZA

- **Didattica e ricerca:** offerta formativa innovativa e di elevata qualità. Ricerca di elevata qualità anche a livello internazionale.
- **Attrattività e ambiente:** rapporto diretto tra docenti e studentesse/studenti e clima di vicinanza.
- **Solidità e organizzazione:** indicatori di sostenibilità economica positivi e solida base finanziaria. Sistema di governance e di amministrazione efficiente e modernizzato.
- **Territorio e public engagement:** l'Ateneo è un attore chiave per lo sviluppo del territorio e per il coinvolgimento della cittadinanza, grazie anche alla sua dislocazione territoriale.



PUNTI DI DEBOLEZZA

- **Internazionalizzazione:** limitata presenza internazionale e opportunità di collaborazioni non pienamente sfruttate.
- **Bilancio e finanziamenti:** dotazione pubblica limitata. Capacità di attrarre fondi extra-FFO non pienamente sfruttata.
- **Infrastrutture e servizi alla comunità:** necessità di potenziamento (seppur in crescita) per rispondere alle esigenze di sviluppo dell'Università.
- **Studentesse e Studenti:** elevati tassi di abbandono nella fase iniziale della carriera.
- **Sistemi di controllo:** implementazione di un sistema di programmazione e controllo di gestione.



OPPORTUNITÀ

- **Formazione:** domanda crescente di formazione continua (lifelong learning), corsi specialistici/master post-laurea e offerta formativa multidisciplinare, flessibile e "student-centered".
- **Territorio e dimensionamento:** posizione geografica strategica e contesto culturale ed economico ricco. Crescente interesse (nazionale e internazionale) verso contesti universitari di dimensioni medio-piccole, ben collegati e con un costo della vita sostenibile, in grado di offrire un'esperienza personalizzata.
- **Innovazione e transizione digitale:** la transizione digitale (con particolare riferimento all'Intelligenza Artificiale) e la transizione verde offrono nuove opportunità di posizionamento per l'Università.
- **Autofinanziamento:** le aree di specializzazione dell'Ateneo presentano un alto potenziale di crescita per la partecipazione a bandi e progetti internazionali (didattica, ricerca ed edilizia).
- **Partnership:** collaborazioni con altri atenei, centri di ricerca e istituzioni culturali. Possibilità di sperimentare schemi di finanziamento innovativi, con logiche di partenariato pubblico-privato.
- **Accesso all'istruzione superiore:** possibilità di aumentare la percentuale di popolazione che accede all'istruzione superiore (considerando il contesto socio economico di riferimento), ampliando l'offerta formativa professionalizzante.
- **Internazionalizzazione:** elevato potenziale di valorizzazione delle iniziative di mobilità di personale e studenti. L'Ateneo opera in settori strategici per collaborazioni internazionali.



MINACCE

- **Finanziamenti:** possibile riduzione dei finanziamenti pubblici alle università. Il quadro delle finanze pubbliche e la conclusione degli interventi legati al PNRR richiederanno di ridefinire il modello di sostenibilità economico-finanziaria degli atenei.
- **Demografia:** il calo demografico potrebbe influire negativamente sulle nuove iscrizioni.
- **Competizione:** forte competizione a livello locale e globale.
- **Contesto:** incertezza del contesto politico/economico globale, con possibili ripercussioni sulle politiche di internazionalizzazione.

ANALISI SWOT



AMBITI STRATEGICI: OBIETTIVI, POLITICHE E AZIONI

4. Ambiti strategici: obiettivi, politiche e azioni

Se si incrocia la visione, sostanziata dalla missione e nutrita dai valori di riferimento, con l'esame di contesto e con l'analisi di posizionamento competitivo sintetizzata nella matrice SWOT, emergono **sei ambiti strategici** fondamentali, che costituiscono i **pilastr**i di questo Piano strategico.

I primi tre corrispondono alle missioni fondamentali, interconnesse e complementari dell'università nel perseguire il progresso culturale, scientifico, economico e sociale:

- 1) la **Didattica**, cioè la trasmissione del sapere e lo sviluppo delle competenze delle studentesse e degli studenti, in chiave innovativa, sostenibile, multidisciplinare, accessibile, condivisibile, aperta alle opportunità internazionali, 'personalizzata' a tutti i livelli, dai corsi triennali a quelli di dottorato e di specializzazione, supportata da adeguate azioni di orientamento, tutorato e *mentoring*;
- 2) la **Ricerca** libera, indipendente, aperta, trasversale, di alta qualità, che genera nuovi saperi e si riverbera sulla didattica, implementa e integra reti di scambio di conoscenze, si trasferisce alla realtà produttiva su tutte le scale, favorisce la creazione di nuove realtà imprenditoriali;
- 3) la **Comunità**, nella quale si riversano le attività di **Terza Missione**, volte alla valorizzazione delle conoscenze e all'impatto sociale in modo diffuso, inclusivo e polifonico.

Seguono tre ambiti trasversali, interfunzionali, che integrano e sviluppano ciascuna delle missioni:

- 4) l'**Internazionalizzazione**, portatrice di quella diversità accademica e culturale che arricchisce l'apprendimento e la ricerca, attraendo talenti, idee, alleanze strategiche, fondi internazionali e alimentando lo sviluppo sostenibile proprio e del territorio in cui l'Ateneo è inserito;
- 5) le **Persone** e le **Risorse**, che vanno valorizzate in ogni modo, con incentivi, formazione, comunicazione, coinvolgimento, premialità, flessibilità, in un contesto rassicurante e inclusivo che esalti il modello co-creativo e il lavoro di squadra, superando l'idea 'manageriale' di *performance* e abbracciando la nostra congenita cultura performativa, terreno di creazione, di esplorazione e di confronto;
- 6) l'**Edilizia**, la **Sostenibilità** e il **Pianeta Sanità**, perché didattica, ricerca e terza missione hanno bisogno di campus moderni e interconnessi, strutture e infrastrutture efficienti, neutralità carbonica, economia circolare, mense inclusive e a chilometro zero, protezione della biodiversità e quant'altro sia necessario e opportuno per ridurre l'impatto ambientale, promuovere comportamenti responsabili e garantire un futuro vivibile alle nuove generazioni. Va altrettanto sostenuto tutto l'apparato che ruota attorno alla Sanità, espresso anche dalle due Aziende ospedaliere Universitarie di Novara e Alessandria, nonché dalle ASL di Novara e di Vercelli, che richiedono una pianificazione lungimirante delle strutture assistenziali.

Ciascuno dei sei ambiti è introdotto da un **obiettivo di insieme** che ne definisce la finalità generale, associata a un numero ristretto di **KPI** (*Key Performance Indicator*) caratterizzanti e declinati, per la loro misurazione, nel *Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione* (PIAO) come specificheremo meglio nelle sezioni finali.

A seguire, sono descritti gli **obiettivi tematici specifici** associati a **linee di intervento**. Queste ultime sono declinate in **azioni operative specifiche nel PIAO**, documento programmatico a orizzonte triennale e a scorrimento annuale, redatto in coerenza con le risorse disponibili definite nel Bilancio triennale.

Questo approccio si è scelto perché:

- garantisce coerenza tra strategia, attività operative di tutte le componenti dell'Ateneo e risorse disponibili;
- consente di mettere in evidenza l'intersectorialità di svariate azioni con obiettivi diversi, che, per questo motivo, possono trovarsi replicate a ragione della loro natura trasversale;
- consente di adeguare periodicamente le azioni al mutare del contesto e dei risultati operativi conseguiti, mantenendo l'allineamento con gli obiettivi strategici definiti.

4.1. Didattica

OBIETTIVO D'INSIEME

UPO, consapevole del proprio ruolo cruciale nella formazione delle future generazioni, mira a costruire per le proprie studentesse e per i propri studenti percorsi formativi di alta qualità, capaci di rispondere alle esigenze di una società in continua evoluzione.

Il cuore di questa rinnovata visione didattica pulsa con l'obiettivo di favorire l'**incremento delle immatricolazioni** e di **ridurre i tassi di abbandono**. Vogliamo aprirci a un numero sempre maggiore di persone, offrendo loro un ambiente stimolante, flessibile, inclusivo, non solo in presenza, ma anche a distanza, dove poter contare su azioni continue di sostegno, coltivare il proprio talento e realizzare il proprio potenziale.

Per raggiungere questo traguardo, puntiamo a **innovare le metodologie didattiche**, privilegiando forme di apprendimento attivo, partecipativo e interattivo. Le lezioni diventano laboratori di idee, i seminari occasioni di confronto e dibattito, le nuove tecnologie e l'intelligenza artificiale strumenti per esplorare la conoscenza in modo coinvolgente e personalizzato, grazie alla regia ottimizzata dei già funzionanti Centri di Ateneo.

Consapevoli che il mondo del lavoro richiede non solo solide competenze disciplinari, ma anche capacità di adattamento, *problem solving*, comunicazione e lavoro di squadra, ci impegniamo a sviluppare **competenze trasversali** e **soft skill**. Attraverso workshop, laboratori esperienziali e progetti di gruppo le studentesse e gli studenti svilupperanno pensiero critico, impareranno a comunicare efficacemente, a lavorare in squadra e a risolvere problemi complessi, diventando professionisti/i complete/i e pronte/i ad affrontare le sfide del futuro.

L'esperienza pratica è un elemento imprescindibile del percorso formativo. Per questo vogliamo arricchire l'**offerta di stage** e di **tirocini in Italia e all'estero**, offrendo l'opportunità di completare il percorso di apprendimento, di mettere in pratica le conoscenze acquisite in aula, di confrontarsi con il mondo del lavoro e di costruire un network professionale. Le esperienze internazionali, in particolare, rappresentano un'occasione unica per arricchire il proprio curriculum, acquisire nuove competenze linguistiche e interculturali e aprirsi a orizzonti globali.

L'alta qualità nella formazione passa anche attraverso il **potenziamento e la diversificazione dell'offerta di corsi di dottorato e di alta formazione**, per rispondere all'esigenza di una migliore collocazione professionale per le/i giovani neolaureate/i e per favorire l'aggiornamento, la specializzazione, la ri-professionalizzazione e l'eventuale ricollocamento di chi è già in carriera.

La collaborazione e lo scambio di conoscenze sono valori fondamentali per l'Ateneo. Per questo ci dedicheremo a creare **percorsi formativi condivisi con istituzioni italiane ed estere**, promuovendo la mobilità di studentesse e di studenti e di docenti, facilitando l'acquisizione di doppi titoli e di progetti congiunti e promuovendo la creazione di network nazionali, anche in collaborazione

con gli istituti di **Alta formazione artistica, musicale e coreutica (AFAM)**, e transnazionali, anche con stati extra-UE.

L'innovazione tecnologica è un motore di cambiamento; vogliamo investire nel **potenziamento delle tecnologie per la didattica**, dotando le aule di strumenti all'avanguardia, sviluppando piattaforme di *e-learning* e garantendo il diritto allo studio e il benessere di tutte e di tutti, con particolare attenzione a chi vive condizioni di disabilità, di disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e ha bisogni educativi speciali (BES).

Infine, rimane obiettivo vitale il **potenziamento dei servizi alle studentesse e agli studenti**, attraverso il supporto personalizzato per l'orientamento, il tutorato, l'inserimento nel mondo del lavoro e la vita universitaria in generale. Puntiamo a creare una comunità accogliente e inclusiva, dove ogni studentessa e ogni studente possa sentirsi supportata/o e valorizzata/o nel proprio percorso di crescita personale e professionale.

Attraverso questi obiettivi miriamo a formare cittadine/i consapevoli, professioniste/i competenti e leader innovative/i, pronte/i a contribuire al progresso della società e a costruire un futuro migliore per tutti.

KPI DI AMBITO:

- *Aumentare il numero di studentesse e studenti complessivo*
- *Aumentare la percentuale di studentesse e studenti regolari e ridurre il tasso di abbandono*
- *Aumentare l'offerta formativa innovativa (inter- e transdisciplinarietà, metodologie didattiche innovative e offerta blended).*

OBIETTIVI TEMATICI SPECIFICI E LINEE D'INTERVENTO

4.1.1 Favorire l'incremento delle immatricolazioni

OBIETTIVO

Nonostante una prospettiva incerta, caratterizzata dalle conseguenze di una forte decrescita demografica e da una marcata concorrenza delle Università telematiche, UPO mantiene saldo l'obiettivo di favorire un incremento delle immatricolazioni attraverso una **riprogettazione dei corsi di studio** e un'intensificazione delle attività di orientamento in entrata, anche per prevenire l'abbandono precoce degli studi. Soprattutto per le studentesse e per gli studenti ai primi anni di studio, ci proponiamo di potenziare le attività di **orientamento in itinere** e le azioni di **tutorato**, per rendere più agevole l'inserimento nella vita accademica, incoraggiare l'accesso e l'utilizzo dei servizi universitari, puntando quindi a promuovere la regolarità dei percorsi di studio e a ridurre i tassi di abbandono universitari.

LINEE DI INTERVENTO

Il raggiungimento dell'obiettivo richiede l'attuazione di azioni sinergicamente mirate alla riprogettazione e all'innovazione dei corsi di studio, con il rafforzamento dei contenuti **multi-inter- e trans-disciplinari** e con particolare attenzione allo **sviluppo sostenibile**, all'introduzione di maggiore **flessibilità** negli ordinamenti e al rafforzamento della possibilità di acquisire **crediti formativi liberi** per ampliare le conoscenze e le competenze di laureate e di laureati. Dovranno essere aggiornate le modalità di erogazione della didattica con l'inserimento di percorsi di studio **a distanza** e **blended**. Dovranno essere potenziati i metodi di **monitoraggio** delle carriere studentesche, per riconoscere e sostenere tempestivamente le studentesse e gli studenti che incontrano difficoltà nel percorso di studio. Il monitoraggio riguarderà anche i servizi erogati a favore di studentesse e studenti ai primi anni di studio. Dovremo tenere conto anche dei **bisogni del territorio**, coinvolgendo *stakeholder* e le parti sociali, funzionali a raccogliere input per la *re-design* delle

offerte formative. Per la sua trasversalità questo obiettivo sarà supportato da numerose altre linee di intervento già associate a obiettivi puntuali complementari (internazionalizzazione, innovazione delle metodologie didattiche, potenziamento dei servizi, ecc.).

4.1.2 Innovare le metodologie didattiche

OBIETTIVO

I profondi cambiamenti socioculturali recenti, accelerati da fenomeni come la pandemia e l'ormai inarrestabile transizione digitale, impongono con urgenza un serio ripensamento delle metodologie didattiche e degli strumenti di insegnamento. Diviene sempre più importante privilegiare un approccio basato sull'**apprendimento attivo, partecipativo e inclusivo**, a garantire il quale i Centri di Ateneo (tra i quali il *Teaching and Learning Center* - TLC, il Centro Interdipartimentale di Didattica Innovativa e di Simulazione in Medicina e Professioni Sanitarie - SIMNOVA e il Centro Linguistico di Ateneo - CLUPO) potranno intervenire favorendo una progettazione, un'attuazione e una valutazione rigorosa e innovativa e promuovendo l'**integrazione delle tecnologie digitali e dell'IA** (Intelligenza Artificiale) generativa nei percorsi di formazione (si veda obiettivo 4.5.8).

LINEE DI INTERVENTO

Per raggiungere l'obiettivo sarà determinante l'adozione di un **piano per la formazione** e l'aggiornamento delle competenze delle nostre e dei nostri docenti, finalità che dovrà inoltre essere favorita dalla costituzione di appositi **living lab formativi**, per il continuo scambio di esperienze e competenze, con particolare attenzione alle/ai giovani docenti. Sarà importante valorizzare le potenzialità dell'**Open Education** (OE) a beneficio delle/dei docenti e della comunità studentesca. Promossa dall'Unesco attraverso l'iniziativa sull'educazione aperta, la OE mira a favorire la creazione, l'uso e la condivisione di materiali didattici aperti, con l'obiettivo di migliorare il livello dell'istruzione globale sfruttando il potenziale delle tecnologie digitali.

4.1.3 Sviluppare competenze trasversali e soft skill

OBIETTIVO

È importante promuovere a tutti i livelli formativi lo sviluppo di **competenze trasversali**, inter- e transdisciplinari, indispensabili per cogliere la complessità delle situazioni e dei contesti, oltre a **soft skill** (competenze comunicative, *problem solving*, pensiero critico, lavoro di squadra, *leadership* diffusa, creatività) utili per interagire efficacemente nei contesti professionali.

LINEE DI INTERVENTO

Sarà essenziale arricchire la formazione offerta a studentesse e studenti con l'introduzione di **corsi finalizzati a sviluppare soft skill** e acquisire competenze e abilità trasversali, sempre più indispensabili nella società di oggi. La formazione potrà sfruttare **attività extracurricolari e metodologie** innovative come simulazioni e *role playing*, *summer school*, *teamwork*, *flipped classroom*, anche avvalendosi delle competenze del centro di simulazione SIMNOVA, del TLC e di altri Centri e Dipartimenti di Ateneo nonché di collaborazioni con aziende leader di settore. Intendiamo rafforzare il sistema di riconoscimento dell'acquisizione di tali competenze da parte delle studentesse e degli studenti tramite il rilascio di **open badge** e **microcredenziali**. L'implementazione di **attività di gruppo** e di dibattiti attivi fra le studentesse e gli studenti con i docenti, attività basate anche sullo sfruttamento del materiale condiviso derivante dalla **Open Education**, porterà a nuovi risultati per l'autonomia di studio e per lo sviluppo di analisi critica di casi studio scelti, portando le/i discenti a nuove skill interpretative e a capacità pro-attive utili a valorizzare lo studio.

4.1.4 Arricchire l'offerta di *stage* e tirocini in Italia e all'estero

OBIETTIVO

Stage e tirocini rappresentano occasioni formative importanti per completare il percorso di apprendimento, poiché, facilitando il contatto diretto con il mondo del lavoro nazionale e internazionale, possono orientare più efficacemente le scelte professionali future delle studentesse e degli studenti. *Stage* e tirocini, inoltre, possono costituire anche una preziosa opportunità di **job placement**, con evidenti benefiche ricadute sull'attrattività e, conseguentemente, sulla reputazione dei corsi di studio di UPO. È dunque di primaria importanza arricchirne l'offerta, in Italia e all'estero, valorizzando e potenziando il **network** esistente di relazioni con enti, aziende e associazioni.

LINEE DI INTERVENTO

Per rendere ancora più formative le esperienze di tirocinio, dovranno esserne ripensati e riprogettati i **format** prevedendo, per esempio, anche l'opportunità di esperienze per gruppi di studentesse e studenti con contenuti **transdisciplinari**. Inoltre, in aggiunta al necessario incremento della collaborazione con aziende, enti e atenei italiani e stranieri, sarà importante potenziare la partecipazione a bandi internazionali per l'accesso a opportunità di stage e tirocini (per es.: **Erasmus+**).

4.1.5 Potenziare e diversificare l'offerta di corsi di Dottorato e Alta Formazione

OBIETTIVO

L'offerta di corsi di Dottorato, di Scuole di Specializzazione, di Master, di Perfezionamento e percorsi di Alta Formazione sarà potenziata e diversificata per rispondere all'esigenza di una migliore **collocazione professionale** per le giovani e i giovani neolaureate/i e per favorire l'aggiornamento e la ricollocazione di chi svolge già una professione. Vogliamo **arricchire l'offerta** sia di corsi Master di I e II livello, sia di corsi di perfezionamento e percorsi brevi di Alta Formazione per **contribuire** alla crescente esigenza di **formazione continua, riprofessionalizzazione** e specializzazione proveniente dal mondo del lavoro, aspetti funzionali anche al ricollocamento con indubbia ricaduta a livello sociale sul territorio. Anche per queste ragioni le attività di programmazione e di erogazione non potranno prescindere dal contributo sinergico degli enti e delle aziende che vorranno avvalersi del potenziale formativo di UPO. Particolare attenzione dovrà essere posta anche alle **Scuole di Specializzazione** in ambito sanitario, innovandone l'offerta formativa e le metodologie didattiche per incrementarne l'attrattività.

LINEE DI INTERVENTO

Vogliamo rafforzare l'offerta formativa post-laurea attraverso politiche di innovazione e apertura, promuovendo **collaborazioni con il mondo produttivo e sociale** per rispondere alle sfide globali. Sarà prioritario **potenziare la Scuola di Dottorato, innovare e incrementare le Scuole di Specializzazione e ampliare i percorsi di alta formazione**, favorendo una formazione continua e di eccellenza in una dimensione internazionale e interdisciplinare. Si punterà a rendere ancor più attrattiva l'offerta di corsi di Dottorato, inclusi quelli con mission professionalizzante, in collegamento con il mondo delle imprese, ponendo particolare attenzione alla varietà di tematiche e alle finalità formative all'interno dei corsi, alle *soft skill* e alla possibilità di acquisire le più innovative metodologie di ricerca in una dimensione globale. In tale contesto dovranno essere altresì potenziati i **servizi** offerti a dottorande e dottorandi. Saranno promosse collaborazioni con ONG in ambito sanitario per azioni di tipo umanitario e formativo.

4.1.6 Creare percorsi formativi condivisi con istituzioni italiane ed estere

OBIETTIVO

Nel perseguire la strategia di promuovere nuovi percorsi formativi in sinergia con altri atenei, offrendo nuove opportunità a iscritte e a iscritti UPO e ampliare il bacino di attrattività, delineiamo nuovi obiettivi, tra cui il **riconoscimento di CFU**, la facilitazione dell'acquisizione di **doppi titoli** e altri progetti condivisi; non ultime, le azioni di disseminazione sul territorio. Su scala nazionale appare significativa e promettente la recente riforma che rende equipollente ai percorsi universitari la formazione degli **Istituti AFAM**, strutturandone i corsi di studio in triennio e biennio e introducendo, oltre ai già esistenti master, anche dottorati con accreditamento ministeriale.

Il sostegno fornito dal MUR e dall'UE a iniziative formative transnazionali incoraggia ad avviare **collaborazioni con stati europei ed extra-UE**, come auspicato dalla *African Union/European Union Innovation Agenda* e in piena sintonia con la volontà di UPO di aprirsi a nuovi bacini di interesse e incontrare nuovi bisogni formativi.

LINEE DI INTERVENTO

Prevediamo la progettazione, in collaborazione con le AFAM, con altre Università e, per quanto possibile, anche all'interno dell'Ateneo, di **percorsi formativi volti al conseguimento di titoli doppi o congiunti**. Saranno rafforzate le **collaborazioni internazionali** per lo sviluppo di iniziative di formazione con Paesi UE ed extra-UE.

4.1.7 Potenziare le tecnologie per la didattica

OBIETTIVO

È fondamentale, per la buona riuscita di un percorso didattico, monitorare costantemente, ampliare, diversificare e rinnovare le **dotazioni tecnologiche** e i **servizi digitali** fruibili dalle studentesse e dagli studenti, promuovendo politiche e interventi che favoriscano il diritto allo studio e il benessere di tutte e tutti, con particolare attenzione a chi vive condizioni di **disabilità, DSA e BES**. Occorrerà migliorare la qualità degli **ambienti** di studio (sale studio, biblioteche, laboratori, ecc.).

LINEE DI INTERVENTO

Metteremo in atto azioni volte al miglioramento degli **ambienti di studio**, specialmente per quanto riguarda studentesse e studenti con DSA e BES, e all'aggiornamento e al monitoraggio dei **sistemi informatici**, inclusi gli **strumenti compensativi**.

4.1.8 Potenziare i servizi alle studentesse e agli studenti

OBIETTIVO

Una buona didattica non può prescindere da adeguati **servizi logistici e residenziali** per le studentesse e gli studenti, in particolare per le persone portatrici di bisogni diversi. Anticipando in ottica sinergica un obiettivo che approfondiremo nell'ambito strategico dell'edilizia, potenzieremo l'**offerta residenziale**, eventualmente con un **sostegno economico**, e favoriremo la stipula di **accordi** con le amministrazioni e gli enti territoriali. Rafforzeremo poi i servizi alla persona già esistenti con nuove proposte, anche dettate da obiettivi di sostenibilità come la promozione di progetti di **mobilità sostenibile** volti a favorire i collegamenti tra le sedi di UPO. Valorizzeremo anche la dimensione dello sport nelle sue diverse dimensioni.

LINEE DI INTERVENTO

Saranno promosse azioni finalizzate allo sviluppo di **servizi logistici**, anche in collaborazione con enti e realtà locali, alla **mobilità sostenibile** e all'introduzione di ulteriori misure di **sostegno economico**, specie per studentesse e studenti in condizioni disagiate. Verrà inoltre posta attenzione alla dimensione dello sport sia nel potenziamento dei servizi erogati (disponibilità di impianti, introduzione degli **e-spot**, ecc.), sia dal punto di vista della carriera (*Dual Career*).

4.2. Ricerca

OBIETTIVO D'INSIEME

Intendiamo mantenere e rafforzare ulteriormente il nostro posizionamento di elevata qualità, garantendo alla ricerca 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).

Puntiamo con decisione a **promuovere linee di ricerca multi-, inter- e transdisciplinari d'impatto**. Riconoscendo la complessità delle sfide contemporanee, incoraggeremo la collaborazione tra diverse discipline, creando sinergie innovative e favoriremo la nascita di progetti di ricerca che affrontino tematiche complesse con una prospettiva olistica.

La qualità della ricerca è un imperativo imprescindibile. Ci impegniamo a **perseguire il miglioramento della qualità dei prodotti di ricerca realizzati dalle ricercatrici e dai ricercatori**, supportandoli nella pubblicazione su riviste di prestigio internazionale, nella partecipazione a conferenze e a convegni di alto livello e nella valorizzazione dei risultati ottenuti.

Crediamo fermamente nel **supporto al trasferimento tecnologico**. La ricerca non deve rimanere confinata nei laboratori, ma deve tradursi in innovazioni concrete, in grado di generare valore per il sistema produttivo e per la società. Promuoveremo la creazione di *spin-off*, la brevettazione di nuove tecnologie e la collaborazione con le imprese, facilitando il passaggio dalla ricerca di base all'applicazione pratica.

Le ricercatrici e i ricercatori sono il cuore pulsante dell'attività di ricerca. L'Università si impegna a **valorizzare la loro figura anche attraverso meccanismi premiali**, riconoscendo il merito, incentivando la crescita professionale e creando un ambiente di lavoro stimolante e meritocratico.

La collaborazione è un fattore chiave per il successo della ricerca. L'Ateneo mira a **rafforzare la rete di relazioni, in ambito nazionale e internazionale, con università, enti e centri di ricerca autorevoli**. Attraverso accordi di cooperazione, progetti congiunti e scambi di ricercatori, l'Università intende creare un network di eccellenza, in grado di generare sinergie e di promuovere la circolazione delle idee.

L'accesso ai finanziamenti è fondamentale per sostenere l'attività di ricerca. Dobbiamo **migliorare il successo nei bandi competitivi con particolare attenzione alle ricercatrici e ai ricercatori in avvio di carriera**, offrendo supporto nella preparazione delle proposte progettuali, nella gestione dei progetti finanziati e nella ricerca di nuove opportunità di finanziamento, nel consolidamento della propria autonomia scientifica e nella veloce integrazione nella comunità UPO.

Parallelamente, dobbiamo **potenziare le capacità di attrazione dei fondi a sostegno della ricerca attraverso attività e collaborazioni con il mondo produttivo, finanziario e dei servizi**, armonizzando il *project design* a livello di Ateneo e dedicandovi personale altamente qualificato.

Importanti saranno anche il **consolidamento e la nuova creazione delle infrastrutture di ricerca** e l'ingresso in reti di infrastrutture condivise nazionali, europee e internazionali. È inoltre essenziale che UPO mantenga un ruolo attivo nella discussione in atto a livello nazionale e internazionale sul miglioramento della qualità della valutazione della ricerca attraverso la sua partecipazione alla *Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA)* e attraverso il confronto continuo, in un contesto di valutazione partecipativa, con l'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Pilastro dello sviluppo della ricerca sarà la valorizzazione della "**scienza aperta**" (*Open Science*), che aumenterà la trasparenza, la riproducibilità, l'accessibilità dei risultati conseguiti, migliorerà la nostra reputazione e contribuirà all'avanzamento della conoscenza con **progetti innovativi e a elevato impatto**, che saranno di efficace traino anche per i ricercatori di discipline che hanno difficoltà ad accedere a finanziamenti o che hanno ridotta rappresentatività.

KPI DI AMBITO:

- *Accrescere la visibilità internazionale di UPO*
- *Migliorare la qualità della produzione scientifica e mantenere un alto livello delle infrastrutture di ricerca e dei centri di ricerca di Ateneo*
- *Accrescere la capacità di reperimento fondi per attività di ricerca anche, ma non solo, in risposta a bandi competitivi.*

OBIETTIVI TEMATICI SPECIFICI E LINEE D'INTERVENTO**4.2.1 Promuovere linee di ricerca multi-, inter- e transdisciplinari d'impatto****OBIETTIVO**

L'obiettivo si propone di favorire e consolidare una cultura della **ricerca innovativa** che consideri il superamento delle discipline nei diversi settori come un valore aggiunto nell'approccio a problemi complessi. In particolare, si intende dare maggior impulso alla **ricerca multi- e inter-disciplinare** attraverso la collaborazione integrata tra esperti di diversi settori che non si limitino a sommare le proprie conoscenze, ma ne creino di nuove. In maniera analoga verrà supportata la ricerca **transdisciplinare**, laddove si coinvolgano anche i non-esperti (per es.: attori sociali che sono interessati al problema o saranno influenzati dai risultati del progetto). Intendiamo così generare nuove conoscenze e nuove soluzioni a sfide complesse della società, attraverso visioni e approcci che integrino diverse prospettive, metodologie e con un forte e duraturo impatto potenziale su società, economia e cultura.

LINEE DI INTERVENTO

Per promuovere linee di ricerca multi-, inter- e transdisciplinari d'impatto, intendiamo sviluppare politiche che favoriscano una cultura della **collaborazione trasversale** tra discipline e attori sociali, valorizzando approcci innovativi alla risoluzione di problemi complessi. Creeremo un **sistema integrato di ricerca**, condividendo/creando linguaggi comuni e metodologie *ad hoc*, che connetta Dipartimenti e *stakeholder* esterni, favorendo un dialogo continuo e strutturato.

Di particolare importanza sarà la promozione di nuovi **approcci inter-dipartimentali** volti a eliminare eventuali sovrapposizioni di interesse, ottimizzando la ricaduta della ricerca, condividendo strutture, *facilities* e competenze professionali specifiche. Saranno quindi incentivati il confronto e lo scambio di conoscenze attraverso iniziative quali **seminari congiunti** e **percorsi formativi** per dottorande/i e ricercatrici e ricercatori, mentre verranno sostenute progettualità innovative attraverso **bandi interni specifici**, stimolando la nascita di nuove idee e metodologie condivise, capaci di concorrere efficacemente a sfide globali e contribuire a un impatto significativo e sostenibile.

4.2.2 Perseguire il miglioramento della qualità dei prodotti di ricerca realizzati dalle ricercatrici e dai ricercatori**OBIETTIVO**

Vogliamo potenziare le **competenze** di ricercatrici e ricercatori e implementare lo **scambio di conoscenze interne**, anche a supporto delle discipline e dei settori più deboli e **meno rappresentati**, per la valorizzazione di **progettualità comuni** che si traducano in risultati innovativi.

LINEE DI INTERVENTO

Perseguire il miglioramento della qualità dei prodotti di ricerca richiede un **approccio integrato** che sostenga il rafforzamento delle competenze e promuova lo scambio di conoscenze interne,

con particolare attenzione ai settori meno rappresentati. Perseguiamo politiche per favorire l'adozione diffusa dei principi della **open science**, migliorando la **trasparenza**, l'**accessibilità**, l'**interoperabilità** e la **riproducibilità** dei dati/risultati, per accrescere la **reputazione** istituzionale a livello nazionale e internazionale e per incentivare la **competitività** delle ricercatrici e dei ricercatori meno consolidate/i. Saranno promosse **attività formative** per la comunità accademica, volte a sensibilizzare sui temi della qualità, dell'integrità e della sicurezza nella ricerca, creando così un ambiente di lavoro che incoraggi l'eccellenza, l'innovazione e il rispetto di *standard* etici elevati.

4.2.3 Supportare il trasferimento tecnologico

OBIETTIVO

Supportare il trasferimento tecnologico (TT) significa promuovere una **cultura dell'innovazione** che integri ricerca, imprenditorialità e collaborazione con il mondo produttivo, favorendo l'impatto concreto dei risultati scientifici sulla società e sull'economia. Il trasferimento tecnologico aiuta le ricercatrici e i ricercatori del sistema UPO a massimizzare l'impatto della loro ricerca, a trasformare le loro idee in tecnologie e prodotti **commerciabili**, oltre a favorire la nascita di imprese innovative.

LINEE DI INTERVENTO

L'Ateneo mira a **rafforzare le competenze del proprio Ufficio TT**, rendendolo un punto di riferimento per la valorizzazione delle idee e delle tecnologie sviluppate dalle ricercatrici e dai ricercatori, promuovendo percorsi formativi specifici sin dai livelli più avanzati di istruzione, come il dottorato. Verranno potenziati gli strumenti di dialogo con le imprese di ricercatrici e ricercatori UPO, con una **mappatura dei servizi** disponibili e la creazione di una **vetrina digitale** per aumentare la visibilità delle competenze. In parallelo, saranno valutate **integrazioni nell'offerta formativa** per sensibilizzare studentesse, studenti, ricercatrici e ricercatori sui temi dell'innovazione, del trasferimento tecnologico e della creazione d'impresa, promuovendo un approccio sinergico e multidisciplinare alla valorizzazione della conoscenza. In questo senso, sarà fondamentale la nostra capacità, coerente con il modello di co-creazione prescelto, di far interagire in ottica sinergica i nostri centri di produzione di conoscenza – dedicati sia alle discipline umanistiche sia alle discipline STEM e alle scienze della vita – così da generare processi di **cross-fertilization** fondamentali per il trasferimento tecnologico e per la creazione di impresa.

4.2.4 Valorizzare la figura delle ricercatrici e dei ricercatori anche attraverso meccanismi premiali

OBIETTIVO

Miriamo a elevare il **prestigio** e il **riconoscimento professionale e sociale** della figura della ricercatrice/del ricercatore a ogni livello territoriale: locale, nazionale e internazionale. Essa diventerà centrale in un processo integrato di condivisione della conoscenza e in una prospettiva di visione dell'**open science** e delle sue importanti ricadute su società, sull'economia e sulla cultura. Incentivare la qualità nella ricerca e promuovere una cultura della valorizzazione del sapere scientifico anche attraverso **meccanismi premiali** trasparenti e condivisi contribuirà inoltre a creare un ambiente più attrattivo per i talenti sia da reclutare sia da trattenere presso la nostra Istituzione.

LINEE DI INTERVENTO

Promuoveremo una cultura della qualità nella ricerca attraverso iniziative pubbliche di **divulgazione** e di **valorizzazione** dei risultati scientifici, creando occasioni di **dialogo** con la società. Saranno inoltre introdotti **meccanismi premiali** trasparenti capaci di incentivare il successo nei **bandi competitivi**, riconoscendone l'eccellenza, favorendo un ambiente attrattivo per **nuovi ta-**

lenti e per il consolidamento di quelli già presenti. Infine, particolare attenzione sarà rivolta al sostegno delle nuove generazioni di ricercatrici e di ricercatori con l'introduzione di strumenti di avvio come gli **starting grant** e con stimoli verso i percorsi di ricerca accademica sin dai primi stadi della carriera.

4.2.5 Rafforzare la rete di relazioni, in ambito nazionale e internazionale, con università, enti e centri di ricerca autorevoli

OBIETTIVO

Vogliamo consolidare e ampliare le relazioni e le collaborazioni con istituzioni, accademiche e non, di ricerca di eccellenza, a livello sia nazionale sia internazionale. Le attività richiederanno un'analisi approfondita del **contesto**, identificando università, enti e centri più rilevanti nei settori di interesse di UPO, in un'ottica di complementarità e sinergia. I benefici previsti sono l'aumento della **visibilità** e il rafforzamento della **reputazione** dell'Istituzione, l'accesso a nuove conoscenze e competenze grazie alla collaborazione con nuovi *partner* di eccellenza, l'incremento delle opportunità di **finanziamento** per la ricerca e l'innovazione tramite lo sviluppo di progetti collaborativi, il contributo alla **formazione** di dottorande/i e di giovani ricercatrici/ricercatori UPO altamente qualificati e con visione internazionale. Creeremo dunque una rete solida, duratura, ma al tempo stesso dinamica, in grado di promuovere la ricerca, l'innovazione e la formazione di alta qualità e impatto e capace di rispondere alle sfide globali e complesse.

LINEE DI INTERVENTO

Svilupperemo accordi strategici che favoriscano la creazione di **percorsi di dottorato congiunti o doppi** e corsi di dottorato **innovativi**, in collaborazione con università, imprese ed enti pubblici. Queste iniziative miglioreranno la visibilità e la reputazione dell'Istituzione, aumenteranno l'accesso a competenze avanzate e opportunità di finanziamento e contribuiranno alla formazione di ricercatori altamente qualificati con una visione internazionale. Rafforzare la **rete di relazioni nazionali e internazionali** significa consolidare e ampliare collaborazioni strategiche con istituzioni accademiche e centri di ricerca autorevoli identificando partner complementari e sinergici nei settori di interesse di UPO, sia in termini di *facilities* sia di capitale umano.

4.2.6 Migliorare il successo nei bandi competitivi con particolare attenzione alle ricercatrici e ai ricercatori in avvio di carriera

OBIETTIVO

Intendiamo rafforzare il posizionamento dell'Ateneo nella ricerca nazionale e internazionale attraverso il miglioramento della **capacità di attrarre fondi** per la ricerca tramite **bandi competitivi**, in particolare su linee di ricerca che mettano in sinergia le competenze specialistiche delle/dei singole/i ricercatrici/ricercatori, dei dipartimenti e dei centri di ricerca UPO. Dedicheremo particolare attenzione alle **ricercatrici e ai ricercatori in avvio di carriera**: attraverso la valorizzazione delle competenze scientifiche e della capacità di operare con approcci multi-, inter- e transdisciplinari forniremo loro gli strumenti necessari per aumentare significativamente le possibilità di successo nell'applicazione a bandi competitivi. Promuoveremo anche la **ricerca di frontiera potenzialmente trasformativa** e incoraggeremo progetti di ricerca che includano una componente di **rischio**, considerando questo elemento un fattore sfidante da inserire nei percorsi di crescita che accompagnano le/gli scienziate/i in avvio di carriera.

LINEE DI INTERVENTO

Vogliamo creare un ambiente culturale e organizzativo di supporto che promuova competenze interdisciplinari e favorisca la **ricerca di frontiera**, valorizzando progetti innovativi e ad alto potenziale trasformativo. Saranno rafforzate le competenze interne attraverso il potenziamento dello

scouting di opportunità e il **potenziamento delle strutture amministrative** di supporto alla preparazione delle proposte progettuali da candidare ai programmi di finanziamento internazionale a base competitiva (funzione diffusa e qualificata di *Grant Office*). L'implementazione di **sistemi informativi avanzati** e di **iniziative formative** mirate sosterranno i ricercatori nell'uso efficace di strumenti di progettazione e gestione. Infine, la creazione di un **living lab permanente** stimolerà la creatività e lo sviluppo di idee progettuali competitive, contribuendo a migliorare il posizionamento dell'Ateneo nella ricerca nazionale e internazionale.

4.2.7 Migliorare le capacità di reperimento dei fondi a sostegno della ricerca attraverso attività e collaborazioni con il mondo produttivo, finanziario e dei servizi

OBIETTIVO

Vogliamo rafforzare la capacità della nostra Istituzione di **attrarre finanziamenti** per la ricerca provenienti dal **settore privato** e di favorire la nascita di nuove **partnership** con il mondo delle imprese, finanziario e delle istituzioni. Per il suo raggiungimento sono richieste politiche, azioni e strumenti finalizzati allo sviluppo di competenze specifiche (sia per ricercatrici e ricercatori sia per il personale tecnico-amministrativo-bibliotecario) nel reperimento di questa particolare tipologia di fondi, nella gestione di progetti finanziati da privati e nell'*efficacia della comunicazione dei risultati* della ricerca al mondo produttivo e finanziario. Quest'ultimo aspetto richiede inoltre di trasferire i risultati della ricerca più rapidamente verso il mercato, anche in fasi preliminari delle progettualità. Attraverso attività mirate e collaborazioni strategiche con aziende, istituti finanziari e *provider* di servizi, vogliamo creare un **ecosistema** più efficiente e dinamico per il finanziamento della ricerca UPO e il suo rafforzamento nel territorio. I benefici attesi consistono nell'**aumento della competitività** del sistema produttivo locale, lo **sviluppo di nuove imprese** innovative, di nuovi prodotti e servizi.

LINEE DI INTERVENTO

Saranno implementate politiche per **mappare i bisogni** del territorio e **migliorare l'offerta di servizi** UPO, sviluppando relazioni strategiche con enti e associazioni rilevanti. Parallelamente, iniziative formative mirate alla **comunicazione efficace** dei risultati della ricerca permetteranno di valorizzare le competenze dell'Ateneo, creando un ecosistema dinamico capace di generare nuove **partnership**, aumentare la competitività del sistema produttivo locale e favorire la nascita di imprese innovative, nuovi prodotti e servizi.

4.2.8 Potenziare le infrastrutture di ricerca e i servizi alla ricerca

OBIETTIVO

Le infrastrutture di ricerca (IR) sono un pilastro essenziale per lo sviluppo della conoscenza. Consentono alle ricercatrici e ai ricercatori di accedere a **grandi strumentazioni** allo stato dell'arte, ai **big data**, a strumenti per le analisi complesse, a **servizi di calcolo** ad alta prestazione e dunque di affrontare sfide di ricerca sempre più complesse. Il loro utilizzo consente, attraverso la riduzione delle duplicazioni e della frammentazione, **efficienza** dal punto di vista dei costi oltre al vantaggio per i fruitori di poter interagire direttamente con gli sviluppatori di tecnologie avanzate, acquisendo nuove competenze e/o il ruolo di co-sviluppatori di nuove metodologie. Sul territorio europeo sono presenti IR condivise per tutti i settori ERC, che sono state in grado di produrre un significativo impatto sulla qualità della ricerca (% di articoli di alto impatto, nascita di reti di collaborazione internazionali, accesso a grandi finanziamenti, elevata attrattività per studentesse/studenti e ricercatrici/ricercatori). Promuoveremo, dunque, l'ingresso di UPO in **reti di infrastrutture europee** e favoriremo la messa a sistema delle IR già esistenti, per rafforzarne la presenza in reti/network/ecosistemi sovra-regionali e sovra-nazionali.

LINEE DI INTERVENTO

L'Ateneo mira a ottimizzare l'utilizzo delle infrastrutture esistenti attraverso un **piano strategico di sviluppo** che ne valorizzi l'efficienza, garantendo un accesso facilitato, trasparente e regolamentato per utenti interni ed esterni. Contestualmente, sarà incentivata la partecipazione di UPO a **reti europee di infrastrutture di ricerca**, ampliando le opportunità di collaborazione e accesso a tecnologie avanzate. Queste azioni consentiranno di ridurre duplicazioni, di favorire la condivisione di risorse e competenze e di aumentare la competitività scientifica dell'Ateneo, generando benefici come la partecipazione a progetti di alto impatto, l'attrazione di talenti e l'accesso a finanziamenti internazionali.

4.3. Comunità (Terza Missione e Impatto Sociale)

OBIETTIVO D'INSIEME

Ci apriamo con rinnovato slancio al territorio e alla società, riconoscendo una **rilevanza prioritaria** alla Terza Missione (TM), grazie a cui siamo riconosciuti come **punto di riferimento scientifico-culturale**.

Un principio cardine è **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**. L'Università non si limita a formare professioniste/i competenti, ma mira a educare cittadine/i consapevoli e attive/i, capaci di contribuire al progresso della società. Questo impegno si traduce in azioni concrete volte a ridurre le disuguaglianze, promuovere l'inclusione e favorire l'accesso al sapere per tutte e tutti.

Per realizzare pienamente questa missione, è fondamentale **potenziare la rete di relazioni con gli attori-chiave del territorio**, create nel tempo con gli enti locali, le fondazioni, le banche, le organizzazioni economiche e le associazioni culturali. Ci impegniamo a costruire con loro *partnership* solide e durature, creando un ecosistema virtuoso di scambio e collaborazione. Questo dialogo costante permette di intercettare le esigenze della comunità, di co-creare iniziative innovative e di generare un impatto sinergico.

Parallelamente, vogliamo **implementare una rete relazionale con le comunità di cittadine/i del territorio**, aprendo le nostre porte alla società civile e promuovendo la partecipazione attiva delle cittadine e dei cittadini alla vita universitaria. Promuoveremo attività di frontiera poco o per nulla esplorate nel nostro Paese, quali progetti di **"scienza dei cittadini"** (*citizen science*), per instaurare un **circolo virtuoso** che avvicini l'Ateneo alle comunità e alle amministrazioni coinvolte.

Un aspetto cruciale della Terza Missione è il **favorire e il 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**. L'Università supporta la nascita di nuove imprese innovative, nate dal fertile terreno della ricerca accademica, e offre alle studentesse e agli studenti strumenti e competenze per affrontare il mondo del lavoro, promuovendone l'occupabilità attraverso tirocini, *workshop* e *career service*.

La conoscenza prodotta dall'Università deve essere accessibile a tutte e a tutti. Per questo, l'Ateneo si impegna a **promuovere la diffusione dei risultati della ricerca e delle iniziative di trasferimento tecnologico e brevettabilità del sapere prodotto**. Attraverso pubblicazioni divulgative, brevetti, licenze e altre forme di disseminazione, l'Università rende fruibile il proprio patrimonio di conoscenze, contribuendo all'innovazione e allo sviluppo economico.

La **valorizzazione della medicina universitaria per il benessere della comunità accademica e della società** rappresenta un ulteriore pilastro della Terza Missione. L'Ateneo mette a disposizione le proprie competenze per la creazione di un **healthy campus** che sarà un progetto pilota da esportare nelle comunità, da trasformare in **healthy city**.

Infine, l'Università pone grande attenzione al **rafforzare il senso di appartenenza alla comunità universitaria e il dialogo tra tutti i suoi componenti**. Creare un ambiente inclusivo, stimolante e partecipativo, dove studentesse/studenti, docenti, ricercatrici/ricercatori e personale tecnico-amministrativo-bibliotecario si sentano parte di un progetto comune, è fondamentale per il successo della Terza Missione.

KPI DI AMBITO:

- *Potenziare le attività di Terza Missione e impatto sociale anche con riferimento a iniziative di "scienza dei cittadini"*
- *Accrescere le attività di trasferimento tecnologico e di imprenditorialità accademica.*

OBIETTIVI TEMATICI SPECIFICI E LINEE D'INTERVENTO

4.3.1 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

OBIETTIVO

Diffonderemo in modo ancora più pervasivo a tutti i livelli di UPO – centrali e periferici – il senso di responsabilità derivante dal ruolo che l'Ateneo può giocare per produrre un impatto sulla società, a livello nazionale e internazionale, e contribuiremo a utilizzare i risultati delle nostre attività educative e scientifiche per promuovere una cultura delle pari opportunità, dell'inclusione e dell'accettazione della diversità.

LINEE DI INTERVENTO

Rivedremo le **Linee Guida** della Qualità e il **Portale di Ateneo** di TM e rafforzeremo **la struttura dedicata alla TM**, promuovendo politiche di comunicazione più efficaci sia all'interno sia all'esterno e offrendo **percorsi formativi** al personale per sensibilizzare e accrescere le competenze su queste tematiche.

Introdurremo sistemi di **incentivazione** per stimolare la realizzazione di iniziative ed eventi di disseminazione della conoscenza, con l'obiettivo di promuovere la cultura dell'inclusione, dell'accettazione della diversità e delle pari opportunità, rafforzando l'impatto dell'Ateneo a livello locale, nazionale e internazionale.

4.3.2 Potenziare la rete di relazioni con gli attori-chiave del territorio

OBIETTIVO

Vogliamo porci come **figura pivotale** che coordini processi decisionali di cui siamo attrici e attori; si tratta di una sfida cruciale soprattutto in un territorio tripolare, che rende complesso esprimere una rete organizzativa, gestionale e comunicativa in grado di raccogliere dati, elaborare informazioni, organizzare progetti comuni. Rinnovando e rafforzando il network di relazioni istituzionali con gli *stakeholder*, vogliamo migliorare la nostra capacità di formare studentesse e studenti in modo coerente con le **esigenze specifiche del mondo del lavoro**, realizzare **progetti di ricerca applicata** tali da produrre un impatto concreto nel territorio e **migliorare la qualità della vita** delle/dei sue/suoi cittadine/i.

LINEE DI INTERVENTO

Sarà potenziata la rete di relazioni con gli attori-chiave del territorio per consolidare il ruolo dell'Ateneo come fulcro strategico per lo sviluppo locale. Sulla base di **periodici incontri** per analizzare i bisogni territoriali, promuoveremo **collaborazioni** strutturate con istituzioni, enti, associazioni e soggetti che autogovernano le professioni.

Con loro parteciperemo alla pianificazione, all'organizzazione e alla realizzazione di eventi di Terza Missione, riproponendo anche “**vetrine**” già collaudate. Valuteremo la fattibilità di un **Festival periodico di Terza Missione**, cui invitare altre realtà nazionali e internazionali, per confrontare modelli e pratiche, disseminare la conoscenza della ricerca prodotta, presentare nuove progettualità, aprire alla società prospettive di crescita inclusiva, sostenibile e internazionale. In tutte queste azioni sfrutteremo e valorizzeremo le potenzialità dell'Associazione delle laureate e dei laureati di UPO (**UPO Alumni**), creando un ecosistema integrato per la crescita condivisa e sostenibile. Valuteremo l'opportunità di introdurre le figure di **Ambasciatrici e Ambasciatori UPO** (*UPO Ambassador*), puntando anche sulla disponibilità delle/dei giovani ricercatrici/ricercatori a promuovere le nostre attività sui territori di appartenenza e di origine.

4.3.3 Implementare una rete relazionale con le comunità di cittadine/i del territorio

OBIETTIVO

L'attività scientifica condotta insieme alla cittadinanza (“**scienza dei cittadini**”) sta emergendo largamente nel dibattito internazionale ed è ancora poco sviluppata nel nostro Paese. Vogliamo impegnarci in questo ambito con progetti in stretta collaborazione con le Amministrazioni e le comunità del territorio in cui siamo insediati.

LINEE DI INTERVENTO

Saranno individuate, di concerto con gli attori-chiave del territorio, **priorità d'intervento** in tema di “scienza dei cittadini” e definiremo il miglior **matching** tra competenze interne, adeguatamente mappate, ed esigenze esterne per pianificare un progetto pilota in una sede, che sarà poi replicato nelle altre sedi. I cittadini saranno formati su metodologie scientifiche e analisi dei dati. Al termine saranno raccolti e analizzati gli **indicatori d'impatto**, saranno stabilizzate le *partnership* più performanti e **istituzionalizzate** le migliori pratiche per garantire continuità ai progetti.

4.3.4 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 studenti

OBIETTIVO

Potenzieremo la nostra capacità di promuovere la nascita di nuove imprese - siano esse *spin-off* o *startup* universitarie - che abbiano l'obiettivo di **commercializzare prodotti o servizi** innovativi, contribuendo così allo sviluppo economico e sociale della comunità in cui siamo insediati.

L'imprenditorialità accademica consente di valorizzare e di diffondere i risultati della ricerca scientifica prodotta in Ateneo; è fonte di attrattività di giovani talenti; è un'opportunità per potenziare l'occupabilità delle studentesse e degli studenti e delle laureate e dei laureati, fornendo loro le competenze necessarie per affrontare le sfide del mondo del lavoro; è uno strumento per valorizzare **internship** e **stage** all'interno delle *startup* universitarie, permettendo alle studentesse e agli studenti di acquisire esperienza pratica e competenze professionalizzanti.

LINEE DI INTERVENTO

Promuovere l'imprenditorialità accademica significa supportare la creazione e la crescita di ***spin-off* e *startup*** capaci di valorizzare i risultati della ricerca, di generare innovazione e di favorire l'incontro tra tessuto produttivo e accademia. Ci impegneremo a rafforzare il trasferimento tecnologico, formare competenze su proprietà intellettuale e imprenditorialità e stimolare collaborazioni che favoriscano lo sviluppo di brevetti e tecnologie condivise. Contestualmente, saranno promosse iniziative per potenziare l'occupabilità delle studentesse e degli studenti attraverso esperienze **pratiche e percorsi professionalizzanti**, contribuendo così allo sviluppo economico e sociale del territorio e trattenendo giovani talenti nell'ecosistema locale.

4.3.5 Promuovere la diffusione dei risultati della ricerca e delle iniziative di trasferimento tecnologico e brevettabilità del sapere prodotto

OBIETTIVO

L'obiettivo è sinergicamente connesso all'obiettivo 4.2.3 ("Supportare il trasferimento tecnologico") dell'ambito strategico relativo alla Ricerca e conferma la fondamentale missione dell'Ateneo di creare valore pubblico attraverso la sua capacità di produrre ricerca scientifica, innovazione tecnologica e conoscenza che possano contribuire al benessere e al miglioramento della qualità della vita di cittadine e cittadini.

LINEE DI INTERVENTO

Promuovere la diffusione dei risultati della ricerca e delle iniziative di trasferimento tecnologico significa **consolidare il ruolo dell'Ateneo** come motore di innovazione e creatore di valore pubblico. UPO svilupperà **strategie di comunicazione** dedicate e **rafforzerà il network con il mondo industriale** per massimizzare l'impatto delle conoscenze prodotte. Saranno progettati **percorsi di alta formazione e iniziative di divulgazione internazionale** per rendere accessibili i risultati della ricerca, brevetti e *startup*, favorendo una diffusione capillare e inclusiva attraverso strumenti digitali, eventi e piattaforme innovative.

4.3.6 Valorizzare la medicina universitaria per il benessere della comunità accademica e della società

OBIETTIVO

Un Ateneo "**sano**" è un luogo dove: la salute fisica è prioritaria, il benessere mentale è supportato, le relazioni sociali sono valorizzate, l'ambiente è sostenibile, la sicurezza è garantita. Si intende sperimentare progressivamente questo modello nelle città dove UPO è insediata attraverso progetti dedicati di **healthy campus** e **healthy city**. La realizzazione di un *healthy campus* prevederà strategie di prevenzione ad ampio spettro, di **educazione sanitaria** e di **assistenza psicologica e counseling**. Il presupposto di base è che le università debbano essere un ambiente favorevole, una porta d'accesso che incoraggi ci le frequenta a praticare uno stile di vita sano e sostenibile, in cui l'accesso e le opportunità nei settori dell'attività fisica, della salute e dell'alimentazione siano una parte quotidiana della vita del campus. UPO potrà inoltre contribuire alla realizzazione di *healthy cities*, tramite iniziative a favore della popolazione che scaturiscano direttamente dalle missioni di formazione e di ricerca proprie dell'Ateneo.

LINEE DI INTERVENTO

Analizzeremo lo stato dell'arte e **mapperemo** le esigenze di chi opera in Ateneo in tema di salute fisica, benessere mentale, sostenibilità ambientale. Su questa base svilupperemo un progetto di **healthy campus** individuando una o due aree d'intervento e lanceremo una campagna interna di **sensibilizzazione**. Potrà essere valutata l'adesione al *network* internazionale Healthy Campus della FISU. Il contributo dell'Ateneo per *healthy cities* si declinerà, tra l'altro, con iniziative aperte alla popolazione di **educazione a stili di vita sani e sostenibili** e tramite l'offerta sempre più ampia di **studi clinici** (*trial*), previsti dalla Terza Missione, che permettano l'accesso precoce a strategie terapeutiche innovative.

4.3.7 Rafforzare il senso di appartenenza alla comunità universitaria e il dialogo tra tutte/i le/i sue/suoi componenti

OBIETTIVO

UPO deve diventare un centro di **innovazione sociale**, organizzato in spazi fondati sulla capacità di ascolto, sul confronto e sul coinvolgimento praticato a tutti i livelli, a fianco dei tavoli istituzionali esistenti, dando vita a un vero e proprio modello di **leadership diffusa**, in cui ogni componente della comunità sia messa/o nelle condizioni di contribuire ai processi decisionali attraverso cui si svolge la vita dell'Ateneo. Rafforzare il **senso di appartenenza** è un investimento a lungo termine, che porta benefici sia alle studentesse e agli studenti sia all'università nel suo complesso, contribuendo a migliorarne l'attrattività e il radicamento nei territori di riferimento.

LINEE DI INTERVENTO

Rafforzare il senso di appartenenza alla comunità universitaria significa creare **spazi e strumenti inclusivi per favorire la co-creazione** e il dialogo, affiancando ai tavoli istituzionali momenti di consultazione aperta e partecipativa. Attraverso **living lab, living camp** e iniziative sociali e culturali vogliamo costruire una comunità coesa e dinamica, capace di affrontare collettivamente le sfide strategiche e rafforzare il legame con i territori di riferimento, aumentando la nostra attrattività e il nostro valore.

4.4. Internazionalizzazione

OBIETTIVO D'INSIEME

Il percorso di internazionalizzazione dell'Ateneo, come evidenziato in sede di analisi SWOT e certificato dagli indicatori ANVUR, si trova ancora in una fase iniziale, lasciando intravedere ampi margini di sviluppo. Le politiche dovranno diventare una **priorità strategica** per trasformare UPO in un ambiente accademico e di ricerca internazionalmente riconosciuto e attrattivo per tutte e per tutti.

L'obiettivo primario è di **inserire l'Ateneo in una dimensione globale**, creando un ambiente di studio e ricerca aperto al mondo. Questo significa non solo accogliere studentesse e studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo-bibliotecario e figure internazionali, ma anche promuovere la mobilità in uscita e sviluppare collaborazioni con istituzioni di ogni continente. Ciò porterà un insostituibile patrimonio di **diversità** in termini di nuove prospettive, competenze, idee e progettualità, e promuoverà un ambiente accademico più stimolante e prolifico, in grado di impattare in modo ancora più efficace sul benessere della collettività e del territorio.

Per raggiungere questo traguardo, ci impegniamo a **potenziare il network di relazioni internazionali**, che rappresenta un patrimonio inestimabile di opportunità per tutte e tutti. L'offerta formativa gioca un ruolo cruciale in questo processo. Occorrerà **potenziare l'offerta formativa in lingua veicolare**, principalmente (ma non solo) in inglese, per attrarre studentesse e studenti internazionali e preparare le/i nostre/i ad affrontare un mercato del lavoro sempre più globalizzato. Allo stesso modo, l'accoglienza e l'integrazione delle studentesse e degli studenti internazionali dovranno portarci a **rafforzare le opportunità di apprendere la lingua e la cultura italiana**, attraverso corsi di lingua, attività culturali e programmi di tutorato.

Un ulteriore passo avanti sarà rappresentato dall'**aumento dei corsi di studio di primo e di secondo livello e di dottorato di ricerca, finalizzati al rilascio di titoli doppi, congiunti o multipli** in collaborazione con università *partner* internazionali. Sarà dunque una priorità **attrarre docenti e ricercatrici/ricercatori straniere/i (visiting professor, scientist, scholar)**; la presenza di studiosi di fama internazionale arricchisce l'offerta didattica e di ricerca, favorendo lo scambio di idee e la creazione di nuove sinergie.

La capacità di attrarre finanziamenti internazionali è un indicatore chiave della competitività di un ateneo a livello globale. Dobbiamo pertanto **incrementare la capacità di attrazione di fondi da programmi di finanziamento internazionali a base competitiva**, anche attraverso azioni strutturate di *mentoring* nel *project design* dedicate alle giovani ricercatrici e ai giovani ricercatori.

Sarà indispensabile **rafforzare le collaborazioni esistenti con ambasciate e consolati di paesi stranieri target**, creando un ponte tra l'Ateneo e le istituzioni diplomatiche e culturali straniere. Vorremmo anche **costituire un hub UPO all'estero**, un avamposto dell'Ateneo in un contesto internazionale strategico, co-creato in piena reciprocità con la realtà individuata, che possa fungere da punto di riferimento per studenti, docenti, ricercatori e partner internazionali.

Infine, per garantire l'efficacia di tutte queste iniziative, ci impegniamo a **rafforzare la struttura di supporto ai processi di internazionalizzazione**, dotandoci di personale qualificato e di strumenti gestionali efficienti.

Occorrerà infine uno **sforzo per adeguare le risorse** dell'Ateneo – umane, strutturali e infrastrutturali – a una sfida tanto delicata quanto cruciale per le nostre sorti future. Sarà così possibile formare **cittadine e cittadini del mondo**, alimentare l'innovazione, promuovere lo sviluppo sostenibile, creare reti di relazioni permanenti di prestigio e garantire tecnologie per la didattica e la ricerca all'avanguardia, oltre che contribuire alla creazione di una società civile aperta, coesa e globale.

KPI DI AMBITO:

- *Accrescere le collaborazioni e le progettualità internazionali nella ricerca e nella didattica (offerta congiunta, scambi)*
- *Potenziare l'internazionalizzazione di tutte le componenti dell'Ateneo (scambi in ingresso e in uscita, reclutamenti full degree di studenti internazionali e internazionalizzazione della faculty)*
- *Allargare la partecipazione diretta a reti internazionali.*

OBIETTIVI TEMATICI SPECIFICI E LINEE D'INTERVENTO

4.4.1 Inserire l'Ateneo in una dimensione globale

OBIETTIVO

UPO dovrà concentrare convintamente le proprie energie sul fondamentale obiettivo legato all'acquisizione di un adeguato livello di visibilità internazionale, che si potrà realizzare in primo luogo ponendo il tema dell'internazionalizzazione al **centro delle proprie scelte strategiche e organizzative** inerenti ognuna delle missioni fondamentali dell'Ateneo. Ciò implica che la “tensione” all'internazionalizzazione dovrà riguardare la comunità studentesca, il personale docente e tecnico-amministrativo-bibliotecario, il rapporto con gli stakeholder del territorio di riferimento, nonché la gestione del patrimonio edilizio, strutturale e infrastrutturale di UPO.

LINEE DI INTERVENTO

A complemento delle iniziative di innovazione didattica già descritte, saranno intraprese azioni per promuovere la **mobilità internazionale** di studentesse, studenti, docenti, e personale tecnico-amministrativo-bibliotecario sia in uscita sia in entrata, ampliando l'internazionalizzazione della didattica e della ricerca e sviluppando una **comunicazione istituzionale in lingua inglese** e altre lingue straniere per raggiungere un pubblico internazionale. Sarà fondamentale compiere ogni sforzo possibile per accrescere la **visibilità internazionale** dell'Ateneo, coinvolgendone in modo inclusivo e pervasivo l'**intera comunità accademica** attraverso eventi e progetti di natura didattica, scientifica e divulgativa, collaborazioni e *partnership* strategiche, azioni di comunica-

zione mirate. Si valuterà in modo altamente selettivo l'eventuale partecipazione a eventi e fiere internazionali e la moltiplicazione delle iniziative di **orientamento online** (per es.: *webinar*) per promuovere l'offerta formativa e i risultati di ricerca di UPO.

4.4.2 Potenziare il *network* di relazioni internazionali

OBIETTIVO

Il diventare protagonisti in un contesto globale implica il necessario rafforzamento della **rete di relazioni internazionali** di UPO. Tale rafforzamento dovrà essere perseguito attraverso alleanze, convenzioni e *partnership* di vario genere - sia strategiche, sia tattiche - con atenei, centri di ricerca, istituzioni e imprese internazionali (*intra-UE* ed *extra-UE*) e dovrà avere a oggetto tutte le missioni istituzionali dell'Ateneo.

LINEE DI INTERVENTO

L'azione dovrà concentrarsi sul potenziamento degli **accordi di collaborazione** con università e partner internazionali, sul rafforzamento della presenza UPO nelle **reti internazionali** favorendo l'adozione di **strumenti digitali** per facilitare la comunicazione e la cooperazione con le istituzioni partner. Poiché l'università è formata da **persone**, l'obiettivo dovrà passare anche attraverso l'incentivazione e il sostegno alla creazione di un *network* di relazioni internazionali delle studentesse e degli studenti, del personale docente e tecnico-amministrativo-bibliotecario, sfruttando le potenzialità e le opportunità offerte dall'evoluzione tecnologica e dalla transizione digitale. Saranno eventualmente considerati anche i **ranking** internazionali per aumentare la visibilità dell'Ateneo.

4.4.3 Potenziare l'offerta formativa in lingua veicolare

OBIETTIVO

La capacità dell'Ateneo di attrarre studentesse e studenti internazionali a qualsiasi livello di istruzione dipende anche dalla ricchezza e dalla varietà dell'offerta formativa **in lingua veicolare**, in particolare in **inglese**. Oltre a favorire il percorso di internazionalizzazione in atto, l'aumento dei corsi di studio e degli insegnamenti erogati in lingua diversa dall'italiano contribuisce anche ad elevare la qualità della didattica e a preparare le laureate e i laureati a un mercato del lavoro sempre più globalizzato. Le potenzialità offerte dalla **didattica multimediale** e dall'**Open Education** (OE) potranno consentire l'arricchimento dell'offerta formativa in lingua veicolare in modo flessibile, aperto e inclusivo.

LINEE DI INTERVENTO

Svilupperemo azioni finalizzate all'**incremento di corsi di studio e insegnamenti erogati in lingua straniera** e al potenziamento dell'accoglienza e del coinvolgimento di **visiting** internazionali nelle iniziative formative dell'Ateneo. Potenzieremo anche le **campagne di comunicazione** e delle **iniziative di orientamento**/attrazione in entrata, da realizzarsi anche in Paesi esteri.

4.4.4 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

OBIETTIVO

Vogliamo incentivare significativamente sia l'**attrattività** di studentesse e studenti dall'estero, sia la **mobilità** in uscita della comunità studentesca di UPO. I **joint** e **double/multiple degree** offrono alle studentesse e agli studenti non solo l'opportunità di entrare in contatto con culture diverse e di perfezionare le loro abilità linguistiche, ma anche la possibilità di creare **reti** di contatti internazionali, di sviluppare **soft skill** (tra le quali, adattabilità, autonomia, *team building*, gestione dello

stress) e competenze interdisciplinari, nonché di svolgere attività di ricerca in collaborazione con entrambe le università coinvolte. Tutto ciò contribuisce a favorire l'acquisizione di competenze e abilità che renderanno le studentesse e gli studenti più **competitive/i** nell'inserimento nel mercato del lavoro, a livello sia nazionale sia internazionale.

LINEE DI INTERVENTO

Sarà essenziale rafforzare la collaborazione con Atenei stranieri per progettare congiuntamente **percorsi finalizzati al rilascio di titoli doppi, multipli o congiunti, riprogettando eventualmente anche l'offerta formativa** per conseguire lo scopo, e incrementare la partecipazione di studentesse e studenti a questi percorsi prevedendo la concessione di **maggiori incentivi e contributi economici**. Andrà anche rafforzata la capacità di rispondere a **bandi competitivi** per la realizzazione di progetti formativi innovativi nell'ambito di collaborazioni internazionali.

4.4.5 Rafforzare le iniziative finalizzate a offrire agli studenti internazionali la possibilità di apprendere la lingua e la cultura italiana

OBIETTIVO

Stimolare l'attrattività in entrata delle studentesse e degli studenti provenienti dall'estero implica non solo un'**adeguata offerta formativa erogata in lingua veicolare**, ma anche la possibilità di mettere loro a disposizione le migliori opportunità per maturare un'esperienza di apprendimento e di vita stimolante, arricchente e duratura. In questo senso, si dovranno creare le condizioni per agevolare la **conoscenza della lingua e della cultura italiana** anche attraverso la valorizzazione delle attività del Centro Linguistico di Ateneo (CLUPO), da un lato, e l'incentivazione di ogni possibile occasione di **interazione** tra la comunità studentesca proveniente dall'estero e la comunità studentesca nazionale, dall'altro lato.

LINEE DI INTERVENTO

Dovrà essere ulteriormente implementata l'**offerta formativa del CLUPO** per adattarla alle esigenze di studentesse e studenti stranieri e dovranno essere promosse azioni per incrementare l'interazione tra studentesse e studenti internazionali e italiane/i, per favorire l'apprendimento linguistico reciproco, potenziando la rete dei **buddy student**, e progettare attività formative che prevedano la creazione di **gruppi misti**. Saranno stimulate attività curriculari ed extracurriculari che prevedano la risoluzione di casi, esercitazioni, esperimenti o progetti didattici e di ricerca.

4.4.6 Attrarre docenti e ricercatrici e ricercatori straniere/i (*visiting professor / scientist / scholar*)

OBIETTIVO

UPO individua nella capacità di attrarre dall'estero **visiting professor / scientist / scholar** un rilevante *driver* di internazionalizzazione, cui dedicare risorse ed energie. Queste figure portano con sé un patrimonio di conoscenze ed esperienze che arricchiscono significativamente la vita accademica dell'Ateneo. La loro presenza stimola la ricerca, promuove la collaborazione internazionale, favorisce l'innovazione didattica e contribuisce a proiettare l'università verso una dimensione sempre più globale. Sarà dunque rilevante anche in questo caso puntare a **consolidare le relazioni** e le collaborazioni con università, istituzioni, e centri di ricerca e culturali internazionali. Dovremo altresì coniugare politiche basate sull'**incentivazione, anche economica, delle iniziative formative e di ricerca** che prevedono l'ingresso di docenti e ricercatrici/ricercatori straniere/i con interventi finalizzati ad adeguare le strutture per l'accoglienza e le infrastrutture didattiche e di ricerca.

LINEE DI INTERVENTO

Saranno necessarie misure per incentivare l'attrazione di *visiting* internazionali attraverso **finanziamenti mirati**, potenziare i **servizi di accoglienza**, anche in collaborazione con partner locali, e incrementare la partecipazione dell'Ateneo a **fiere ed eventi internazionali** dedicati al reclutamento internazionale.

4.4.7 Incrementare la capacità di attrazione di fondi da programmi di finanziamento internazionali a base competitiva

OBIETTIVO

Potenzieremo non solo la nostra capacità di attrarre risorse extra FFO, ma anche di rafforzare **la visibilità e l'impatto** nel contesto educativo e scientifico internazionale. Candidare con successo progetti innovativi nel campo dell'istruzione, della ricerca e innovazione, dell'alta formazione e della diffusione della conoscenza rappresenta infatti un'opportunità di consolidamento della cooperazione internazionale con *partner* provenienti da diversi Paesi, favorendo lo scambio di conoscenze, esperienze e buone pratiche.

LINEE DI INTERVENTO

Saranno promosse azioni per favorire una maggior **partecipazione a bandi competitivi** per l'accesso a finanziamenti internazionali, potenziando le attività di supporto alla redazione delle proposte e alla gestione dei progetti, anche organizzando a tal fine appositi *workshop* o momenti informativi/formativi.

4.4.8 Rafforzare le collaborazioni esistenti con ambasciate e consolati di paesi stranieri target

OBIETTIVO

La collaborazione tra UPO e le **rappresentanze diplomatiche dei Paesi esteri** individuati come obiettivo prioritario della strategia di internazionalizzazione può generare importanti sinergie in grado di contribuire a rafforzare il nostro *network* di relazioni internazionali, di agevolare i programmi di mobilità internazionale in entrata e uscita, nonché la creazione di reti internazionali, di contribuire a sviluppare una **cittadinanza globale**. Le ambasciate e i consolati, inoltre, possono contribuire a promuovere la nostra **immagine all'estero**, diffondendo i programmi di studio, le eccellenze nella ricerca e le opportunità culturali. Fondamentale, inoltre, è il loro ruolo sia nel facilitare contatti con istituzioni, studentesse e studenti, docenti e ricercatrici/ricercatori straniere/i, sia nel fornire supporto per la **velocizzazione delle procedure amministrative** legate all'ottenimento di visti e permessi di soggiorno.

LINEE DI INTERVENTO

Occorre identificare i **paesi stranieri target** con cui rafforzare le relazioni diplomatiche e organizzare **eventi e incontri istituzionali**, per individuare le aree di collaborazione, come seminari e convegni su tematiche di interesse comune anche coinvolgendo le rappresentanze diplomatiche.

4.4.9 Costituire una sede/hub UPO all'estero

OBIETTIVO

Attraverso apposite analisi di fattibilità, verificheremo l'opportunità di **costituire una sede/hub UPO in un paese straniero strategico**, così da fornire a tutte/i coloro che sono interessate/i agli scambi internazionali un **punto di accesso diretto** alle nostre risorse e alle nostre opportunità di respiro internazionale e **informazioni sulle nostre eccellenze** nel campo della ricerca scientifica

e del trasferimento tecnologico. Questa sede potrebbe fungere da *hub* per attività accademiche, culturali e di ricerca, contribuendo così a rafforzare la nostra dimensione internazionale e deve essere co-creata in piena sintonia e in completa reciprocità con gli *stakeholder* della realtà individuata.

LINEE DI INTERVENTO

Alta priorità va data alla redazione di uno **studio di fattibilità** per individuare il **paese target e la sede specifica**; va attivata la collaborazione con enti e imprese, per garantire la sostenibilità dell'iniziativa anche attraverso la progettazione di iniziative congiunte, con il sostegno di adeguate **campagne di comunicazione** e promozione nel paese *target* e in piena e reciproca collaborazione con gli *stakeholder* di tale Paese per un reciproco beneficio e il perseguimento dell'obiettivo comune di miglioramento della formazione universitaria a livello globale.

4.4.10 Rafforzare la struttura di supporto ai processi di internazionalizzazione

OBIETTIVO

Dovremo dotarci di un **modello organizzativo innovativo** dedicato allo sviluppo e alla crescita continua della dimensione internazionale della didattica, della ricerca e della Terza Missione, con competenze e responsabilità trasversali. L'internazionalizzazione dovrà essere supportata da **personale esperto, specializzato e adeguatamente formato**, dotato di abilità relazionali, capacità di lavorare in *team* e con competenze linguistiche di livello avanzato. Il rafforzamento delle relazioni internazionali, l'incremento di protocolli d'intesa e di convenzioni che diano origine a nuove opportunità progettuali e il supporto alla partecipazione a bandi competitivi di didattica internazionale e di cooperazione internazionale, così come la cura di tutti gli aspetti inerenti alle procedure di accoglienza e ospitalità di soggetti internazionali, rappresentano il **focus della nuova unità organizzativa autonoma**. Il modello dovrà prevedere un'organizzazione adeguata a fornire pari supporto in tutte le città in cui ha sede l'Ateneo.

LINEE DI INTERVENTO

Saranno promosse iniziative di **formazione** rivolte non solo al personale della struttura, ma a tutte/i coloro che operano anche in tale ambito presso le altre realtà organizzative dell'Ateneo. Potranno essere previsti **reclutamenti** mirati e **modelli organizzativi innovativi**.

4.5. Persone e Risorse

OBIETTIVO D'INSIEME

Attrarre e mantenere i **talenti** rappresenta una sfida cruciale per l'Ateneo. Gli obiettivi di miglioramento della qualità delle tre missioni istituzionali possono essere raggiunti solo costruendo un ambiente di lavoro sano, aperto, stimolante, coeso e capace di valorizzare il merito, seppur con i vincoli e i limiti normativi, assicurando allo stesso tempo equità e pari opportunità. Parallelamente, una gestione oculata delle risorse finanziarie è considerata essenziale per sostenere le attività didattiche, di ricerca e di terza missione.

Un obiettivo primario è **potenziare i meccanismi di reclutamento e progressione di carriera del personale docente basati sul merito**, attraverso procedure trasparenti e competitive, criteri oggettivi e misurabili. Particolare attenzione sarà rivolta ad **agevolare l'avvio alla carriera universitaria delle ricercatrici e dei ricercatori appena reclutati dall'Ateneo**. Offriremo loro supporto e *mentorship*, creando un ambiente favorevole all'inserimento nel mondo accademico e allo sviluppo di una carriera di successo.

Il **potenziamento della componente tecnico-amministrativo-bibliotecaria** è un altro punto cardine. È questo il vero motore dell'Ateneo e, come tale, deve rimanere rombante con investimenti in formazione, valorizzazione delle competenze e percorsi di crescita professionale.

Pari priorità va data al **potenziamento dei servizi per il benessere delle studentesse, degli studenti e di tutto il personale di Ateneo**. Ci impegniamo a porre le persone al centro del nostro operare, promuovendo un concetto olistico di *well-being* e la sicurezza sul lavoro.

È essenziale la **partecipazione attiva delle studentesse, degli studenti e del personale tecnico-amministrativo-bibliotecario ai processi decisionali dell'Ateneo**. Attraverso organi di rappresentanza, consultazioni e momenti di confronto, vogliamo coinvolgere tutte le componenti della comunità universitaria nella definizione delle strategie e delle politiche.

La piena espressione delle potenzialità di ciascun individuo impone un'attenzione particolare alla **parità di genere e alla cultura dell'inclusione, dell'equità, della giustizia sociale**, del rispetto e della valorizzazione delle differenze e delle potenzialità non solo al nostro interno, ma verso tutta la comunità di interlocutrici e di interlocutori con cui ci relazioniamo a vario titolo, per promuovere una cultura dei valori e della parità, rimuovendo qualsiasi forma di discriminazione.

In questa ottica è necessario **favorire la transizione digitale e promuovere l'abilità digitale (*digital dexterity*) del personale**, offrendo corsi di formazione e strumenti per l'utilizzo delle nuove tecnologie. Questo permette di migliorare l'efficienza dei processi amministrativi, di potenziare la didattica e la ricerca e di preparare il personale alle sfide del futuro.

Sarà indispensabile, infine, **valorizzare l'attività di fundraising**, cercando nuove fonti di finanziamento per sostenere i nostri progetti, per diversificare le entrate, investire in nuove iniziative e garantire la sostenibilità economica dell'Università nel lungo periodo. 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.

KPI DI AMBITO:

- *Mantenere e possibilmente migliorare la sostenibilità economico finanziaria dell'Ateneo attraverso una ottimizzazione dei costi e l'ampliamento delle fonti di supporto esterno all'Università (fundraising diffuso, valorizzazione della ricerca, ecc.)*
- *Valorizzare e accrescere le competenze del personale tecnico-amministrativo- bibliotecario*
- *Migliorare il livello di soddisfazione per i servizi erogati a favore di studentesse e studenti e di faculty*
- *Migliorare il benessere organizzativo e l'inclusione di tutte le componenti della comunità*

UPO anche con riferimento al senso di appartenenza e all'integrazione nelle città di riferimento della comunità studentesca nazionale e internazionale e una piena valorizzazione delle diversità culturali

- *Sostenere e incentivare una più efficiente integrazione delle ricercatrici e dei ricercatori in avvio di carriera.*

OBIETTIVI TEMATICI SPECIFICI E LINEE D'INTERVENTO

4.5.1 Potenziare i meccanismi di reclutamento e progressione di carriera del personale docente basati sul merito

OBIETTIVO

Il raggiungimento degli standard di eccellenza che ci poniamo non può prescindere dalla capacità di **attrarre, mantenere e far progredire in ruolo docenti** che offrano le più elevate garanzie di svolgere la propria attività in maniera qualitativamente eccellente. Implementeremo procedure e meccanismi operativi per il reclutamento e le progressioni di carriera imperniati sul merito, in maniera tale da poter contare su una *faculty* sempre più legittimata nella comunità scientifica nazionale e internazionale. Tutto ciò implica naturalmente che il concetto di merito debba essere inteso in senso ampio, estendendosi alla qualità della didattica, della ricerca scientifica in qualunque output essa si concretizzi, delle attività di Terza Missione e di impatto sociale, fino a considerare anche il contributo attivo alle attività istituzionali e ai processi di assicurazione e miglioramento della qualità.

LINEE DI INTERVENTO

Saranno sviluppati processi trasparenti e criteri integrati di **valutazione** che considerino non solo la qualità della ricerca e della didattica, ma anche l'**impatto sociale** e il **contributo alle attività istituzionali**. L'allocazione di risorse e incentivi sarà orientata a risultati **misurabili**, favorendo una *faculty* altamente qualificata e legittimata nel contesto scientifico nazionale e internazionale.

4.5.2 Agevolare l'avvio alla carriera universitaria delle ricercatrici e dei ricercatori appena reclutati dall'Ateneo

OBIETTIVO

Offriremo le condizioni più idonee per risolvere i problemi di oggettiva **precarietà** e **incertezza** che caratterizzano l'avvio alla carriera universitaria delle ricercatrici e dei ricercatori appena reclutati, fornendo un supporto concreto all'**assunzione di un ruolo sfidante** in termini di attività e contributo alle nostre missioni.

LINEE DI INTERVENTO

Predisporremo strumenti concreti, quali **grant di avvio** per le attività di ricerca e **meccanismi di supporto** mirati, per garantire stabilità, crescita professionale e legittimazione scientifica.

Saranno promosse iniziative che favoriscano la piena integrazione delle/dei nuove/i ricercatrici/ricercatori, valorizzandone il contributo alle missioni istituzionali e al dialogo con la comunità internazionale.

4.5.3 Potenziare la componente tecnico-amministrativo-bibliotecaria

OBIETTIVO

Porremo la struttura tecnico-amministrativa e bibliotecaria nelle condizioni di supportare la crescita dell'Ateneo in **complessità** e in **volumi** gestiti, oltre che in termini di esposizione **internazionale**.

LINEE DI INTERVENTO

Rafforzeremo la **pianta organica** in modo mirato, promuovendo politiche di valorizzazione professionale per il personale tecnico-amministrativo-bibliotecario. Sarà inoltre prioritaria la **revisione** e la **semplificazione dei processi amministrativi**.

4.5.4 Valorizzare il “capitale umano” insito nel personale tecnico-amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo

OBIETTIVO

Il personale tecnico-amministrativo-bibliotecario rappresenta, da sempre, una risorsa inestimabile per il nostro Ateneo. Le loro competenze, spesso sottovalutate, sono fondamentali per realizzare le attività istituzionali secondo gli elevati standard qualitativi prefissati. Investire nella **formazione continua**, offrire opportunità di **crescita professionale** e creare un **ambiente lavorativo stimolante**, caratterizzato da modalità di **organizzazione del lavoro innovative** e improntate alla **flessibilità** e al **team working** sono azioni concrete per valorizzare questo capitale umano. Tutto ciò dovrà coniugarsi con **adeguate forme di incentivazione e premialità**, per tradursi in aumento della **motivazione**, della **produttività** e, di conseguenza, in un **miglioramento della qualità dei servizi**.

LINEE DI INTERVENTO

Promuoveremo una **formazione continua mirata** con particolare attenzione alla transizione digitale e adotteremo modalità organizzative innovative basate su **progetti**, obiettivi e **flessibilità** lavorativa, inclusa l'opzione del **lavoro a distanza**. Saranno introdotti meccanismi di **incentivazione** e **premialità**, favorendo la partecipazione attiva alle attività generatrici di risorse extra-FFO, con l'obiettivo di accrescere motivazione, produttività e qualità dei servizi erogati.

4.5.5 Potenziare i servizi per il benessere delle studentesse, degli studenti e del personale di Ateneo

OBIETTIVO

Ci impegneremo a migliorare il benessere della comunità studentesca a partire, innanzitutto, dai **servizi per il diritto allo studio**, così da fornire risposte concrete alle esigenze manifestate dalle studentesse e dagli studenti, siano esse legate al genere, ai rapporti di potere, alle disabilità e fragilità, alle disuguaglianze economiche e sociali. Ogni studentessa e ogni studente deve essere messa/o nelle condizioni di vivere il suo percorso di studi nel migliore dei modi, includendo la piena possibilità di svolgere un periodo di studio all'estero. Analogamente si intende migliorare il **benessere del personale** in tutte le sue componenti.

LINEE DI INTERVENTO

Vogliamo rafforzare i servizi per il diritto allo studio, promuovendo l'**equità** e l'**inclusione**, e garantire supporto psicologico e assistenza personalizzata per affrontare disuguaglianze e fragilità. Svilupperemo iniziative per prevenire **discriminazioni** e **violenze**, in collaborazione con gli enti territoriali, e promuoveremo interventi volti a migliorare il **bilanciamento vita-lavoro del personale** e a rendere le **sedì** universitarie luoghi vivaci e stimolanti, favorendo l'**aggregazione** e il

benessere complessivo della comunità. UPO realizzerà un'ampia gamma di attività finalizzate a rendere più vivaci e stimolanti le esperienze di vita studentesca e professionale nelle sedi dell'Ateneo, potenziando inoltre il **calendario delle attività aggregative e sportive**.

4.5.6 Aumentare la partecipazione attiva delle studentesse, degli studenti e del personale tecnico-amministrativo-bibliotecario ai processi decisionali dell'Ateneo

OBIETTIVO

Il modello di **co-creazione** alla base del Piano strategico prevede una proattiva e inedita collaborazione tra popolazione studentesca, corpo docente e ricercatore, personale tecnico-amministrativo-bibliotecario e portatori d'interesse esterni, avvalendosi delle competenze e delle esperienze di ciascuno. Conseguentemente, si rafforzeranno le forme di ascolto, interazione e coinvolgimento, anche istituzionale, nei processi decisionali di Ateneo, a livello centrale e periferico, coerentemente con quanto previsto dal "Modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari" (AVA3). Ciò sarà applicato a ognuna delle tre missioni dell'Ateneo, con strumenti e meccanismi coerenti con le specificità di ciascuna di esse.

LINEE DI INTERVENTO

Rafforzeremo gli strumenti di ascolto e coinvolgimento per integrare le diverse prospettive nei processi decisionali centrali e periferici, applicando meccanismi coerenti con le tre missioni istituzionali e proponendo **living lab** e **living camp**. Istituiremo **organismi rappresentativi** e rivedremo i **criteri di rappresentatività**, per garantire un contributo più incisivo di tutte le componenti della comunità accademica, favorendo una gestione partecipativa e il miglioramento continuo dei servizi e delle attività dell'Ateneo.

4.5.7 Promuovere la parità di genere e una cultura inclusiva

OBIETTIVO

Ci adopereremo per potenziare il radicamento di una cultura fondata sulla **parità di genere** e sulla **piena inclusività**, così da assicurare un ambiente di studio e lavorativo accogliente e rispettoso delle differenze. Un approccio inclusivo deve promuovere l'**equità** per tutte e tutti e tenere conto della complessità delle identità individuali, promuovendo l'**emancipazione** e le **pari opportunità**. La salvaguardia del pluralismo e dell'uguaglianza sarà perseguita anche contrastando fermamente ogni forma di discriminazione, prevaricazione e violenza, nella certezza che dalla capacità di accogliere e valorizzare le diversità passino l'innovazione e la qualità dell'offerta formativa, della ricerca scientifica e della disseminazione della conoscenza proposte dall'Ateneo.

LINEE DI INTERVENTO

Intendiamo adottare politiche e azioni mirate a prevenire discriminazioni, molestie e violenze, anche in collaborazione con gli enti territoriali, e comunicheremo con trasparenza i progressi del **Gender Equality Plan** e del **Piano di Azioni Positive**. Attraverso iniziative formative e interventi dedicati, garantiremo l'accesso equo ai servizi, inclusi quelli per persone con disabilità, favorendo l'emancipazione e le pari opportunità come leve fondamentali per l'innovazione e la qualità delle attività istituzionali. Per le linee di intervento puntuali di questo ambito, oltre al PIAO che funge da sintesi, ci riferiamo ai Piani sopra citati, integrati come documenti di dettaglio all'interno del PIAO stesso.

4.5.8 Favorire la transizione digitale e promuovere l'abilità digitale (*digital dexterity*) del personale

OBIETTIVO

Le tecnologie digitali e l'Intelligenza Artificiale costituiscono una opportunità formidabile per assicurare l'innovazione nella realizzazione delle missioni e l'incremento dell'efficienza nell'azione dell'Amministrazione. È fondamentale investire sia nello sviluppo delle **competenze digitali del personale**, attraverso idonei piani formativi, anche valorizzando il potenziale insito nei centri di Ateneo dedicati alla formazione continua, sia in **sistemi e piattaforme digitali d'avanguardia** anche, ma non solo, nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale. Da un lato, infatti, contare su personale che sappia muoversi con disinvoltura nell'utilizzo delle tecnologie digitali costituisce un *driver* di eccellenza per qualunque progetto di formazione, innovazione e diffusione della conoscenza in un contesto domestico e internazionale. Dall'altro, tali competenze possono sprigionare il proprio potenziale solo se complementate da sistemi, piattaforme, e soluzioni che consentano di applicarle ai vari ambiti che costituiscono la mission dell'Ateneo, massimizzando l'efficacia e l'efficienza delle azioni risultanti.

LINEE DI INTERVENTO

Il piano di intervento per l'integrazione di soluzioni digitali e di Intelligenza Artificiale si articola su due direttrici principali. Prevede la **creazione di una cabina di regia** incaricata di censire le esigenze nei settori di ricerca, didattica, amministrazione e servizi, di individuare le migliori soluzioni disponibili ottimizzandone l'uso trasversale, di definire strategie di investimento per l'acquisizione e integrazione di nuove tecnologie e di monitorare l'efficacia delle soluzioni adottate.

Include inoltre l'**acquisizione di piattaforme innovative**, l'**aggiornamento costante delle infrastrutture tecnologiche** per garantirne adeguatezza e sicurezza, e la **progettazione di piani formativi** per sviluppare le competenze digitali del personale, con un *focus* sulle tecnologie di Intelligenza Artificiale.

4.5.9 Valorizzare l'attività di *fundraising*

OBIETTIVO

Uno dei punti di forza del nostro Ateneo è sempre stata la sua capacità di operare in **condizioni di equilibrio economico-finanziario**, come certificato dalla bontà dell'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria e dell'indicatore di indebitamento predisposti dall'ANVUR per la valutazione della *performance* delle università. La sfida per il prossimo sessennio sarà quella di operare in qualità senza pregiudicare il proprio profilo di sostenibilità finanziaria, anche alla luce dell'atteso trend in diminuzione della quota di Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) assegnata a UPO.

La consapevolezza di dover invertire la marcia per garantire crescita, innovazione e internazionalizzazione, sotto il vincolo del mantenimento di condizioni di oculatezza nella gestione delle risorse, implicherà una discontinuità importante nelle politiche di ***fundraising*** dell'Ateneo, che dovranno prevedere un ricorso senza precedenti a un'ampia varietà di fonti di risorse finanziarie extra-FFO.

LINEE DI INTERVENTO

Adotteremo un approccio strategico al ***fundraising***, diversificando le fonti di finanziamento attraverso **bandi competitivi** e risorse extra-FFO. Implementeremo politiche mirate a rafforzare nel lungo termine i parametri che influenzano l'assegnazione dell'FFO, assicurando una gestione oculata e responsabile delle risorse per sostenere l'eccellenza accademica e organizzativa senza compromettere la solidità finanziaria dell'Ateneo.

4.6. Edilizia e Sostenibilità e Pianeta Sanità

OBIETTIVO D'INSIEME

La crescita del numero delle studentesse e degli studenti, anche internazionali, e del personale docente e tecnico-amministrativo-bibliotecario che si è verificata negli ultimi anni richiede il **rinnovo dei progetti edilizi** per ampliare gli spazi dell'Ateneo. Aule, laboratori, studi, uffici e strutture residenziali nelle tre città-sede di Alessandria, Novara e Vercelli dovranno garantire **sicurezza, benessere e accessibilità**, in quanto rappresentano un investimento strategico per creare un ambiente accogliente e inclusivo per l'intera comunità universitaria.

Un'attenzione particolare è rivolta al **sostegno dei centri scientifici strumentali interdipartimentali**, risorse preziose per la ricerca avanzata. L'Università si impegna a fornire loro spazi e attrezzature all'avanguardia, favorendo la collaborazione tra diverse discipline e la creazione di sinergie innovative.

Un principio guida di tutte le politiche è quello di rendere gli spazi dell'Ateneo dedicati al lavoro, alla didattica e alla ricerca il più possibile **accessibili, funzionali, sicuri, inclusivi e sostenibili**. Questo significa progettare e realizzare ambienti che rispondano alle esigenze di tutti, con particolare attenzione all'accessibilità per le persone con disabilità, alla funzionalità degli spazi per le diverse attività, alla sicurezza degli edifici e alla sostenibilità ambientale.

Potenzieremo i servizi per migliorare la **qualità della vita della comunità studentesca** sotto molteplici profili: dai servizi di supporto allo studio, all'orientamento, all'alloggio, alla ristorazione, alle attività sportive e culturali. Consolidiamo e avvieremo **progetti di sostenibilità**, puntando alla **neutralità climatica** e alla **tutela ambientale**. Le politiche edilizie integreranno soluzioni innovative e sostenibili, orientate all'**efficienza energetica**, attraverso l'utilizzo di **materiali ecocompatibili** e l'investimento in **spazi verdi** per migliorare la qualità ambientale e il benessere della comunità, nell'ambito del **total green**, con un uso consapevole delle risorse e una sostenibilità globale del costruito. Parallelamente, vogliamo **promuovere progetti di mobilità sostenibile**, incentivando l'uso di mezzi di trasporto pubblici, la mobilità ciclabile e pedonale, e riducendo l'impatto ambientale degli spostamenti.

Le due **Aziende Ospedaliere-Universitarie di Novara e Alessandria** sono una risorsa strategica sia per la formazione sia per la ricerca medica. Richiedono un **rapporto organico con il Sistema Sanitario Regionale** e una pianificazione lungimirante delle **strutture ospedaliere**, che dovranno essere il più possibile connesse con le strutture della didattica e della ricerca universitarie.

Va altrettanto sostenuta l'**innovazione nella ricerca clinica**, incentivando la partecipazione a bandi di ricerca, la creazione di network di ricerca e la diffusione dei risultati ottenuti.

KPI DI AMBITO:

- *Migliorare la qualità e la quantità degli spazi di Ateneo in termini di accessibilità, funzionalità, sicurezza, inclusività e sostenibilità, con particolare attenzione alla dimensione green*
- *Rafforzare l'integrazione tra UPO e i vari attori del mondo sanitario del territorio e a livello nazionale e internazionale, anche attraverso una piena valorizzazione dell'integrazione fra ricerca clinica, assistenza e ricerca traslazionale*
- *Aumentare l'innovazione nelle attività formative professionalizzanti di studentesse e di studenti dei corsi di laurea di area sanitaria e delle/dei specializzande/i in area sanitaria.*

OBIETTIVI TEMATICI SPECIFICI E LINEE D'INTERVENTO

4.6.1 Interventi edilizi nella sede di Alessandria

OBIETTIVO

Il progetto prevede la creazione di un **Campus moderno e funzionale ad Alessandria**, che riunisca le attività didattiche e amministrative delle professioni sanitarie, di Medicina e Chirurgia e del DIGSPES, integrandole con il DISIT. Il Campus, che si affiancherà e si conetterà fisicamente alla preesistente struttura del DISIT, formerà uno spazio unico nell'area cittadina di Alessandria, producendo una **trasformazione urbanistica senza precedenti** nel tessuto cittadino. La possibilità di una ulteriore acquisizione di spazi ed edifici che si attestano su Viale Teresa Michel permetterà la caratterizzazione e il consolidamento della presenza universitaria nel tessuto cittadino, rivitalizzandolo e arricchendolo con strutture sportive, mensa e residenze per studentesse e studenti, *visiting professor* e attività congressuali.

LINEE DI INTERVENTO

Gli interventi edilizi nella sede di Alessandria seguiranno un approccio integrato per creare un Campus moderno e funzionale. Le linee di intervento includono la **progettazione di spazi condivisi** che favoriscano l'interconnessione fisica e funzionale tra i dipartimenti, garantendo un uso ottimale delle infrastrutture esistenti. Sarà adottata una **gestione collegiale** per i servizi di ricerca e bibliotecari, con particolare attenzione alla creazione di una biblioteca unica. L'acquisizione strategica di nuovi spazi permetterà inoltre di ampliare le dotazioni del Campus con strutture dedicate alla **residenzialità**, alle **attività sportive** e **congressuali**, promuovendo un modello di integrazione tra comunità universitaria e tessuto cittadino.

4.6.2 Interventi edilizi nella sede di Novara

OBIETTIVO

Sarà riqualificato l'ex Centro Sociale di Novara per realizzare una **residenza universitaria**. Continueremo a sostenere il progetto "**Città della Salute e della Scienza**", che prevede una reale interconnessione tra le strutture ospedaliere e quelle della didattica e della ricerca universitarie, per creare un unico ambiente sanitario universitario.

LINEE DI INTERVENTO

Saranno creati **spazi funzionali e integrati** per studenti e per le attività universitarie. L'ex Centro Sociale sarà trasformato in una residenza universitaria moderna, dotata di 171 posti letto e servizi connessi. Continueremo la collaborazione con gli altri attori-chiave per il progetto "**Città della Salute e della Scienza**".

4.6.3 Interventi edilizi nella sede di Vercelli

OBIETTIVO

Il progetto prevede la realizzazione di **infrastrutture di ricerca per il DISSTE** a Vercelli, con laboratori di ricerca avanzata con nuove strumentazioni scientifiche, aule didattiche multifunzionali e spazi per il *coworking* e l'aggregazione e lo scambio del sapere. Si prevede inoltre la realizzazione di una **nuova mensa**, il potenziamento dei **servizi residenziali e sportivi** e l'individuazione di una **nuova sede del Rettorato**. Il sistema bibliotecario potrà trovare la sua sede definitiva nell'ambito del programma comunale di riqualificazione dell'Ex Ospedale Maggiore, prevedendo la combinata realizzazione del **polo bibliotecario comunale e universitario**.

LINEE DI INTERVENTO

Sarà realizzato il **Polo Scientifico** del Dipartimento per lo Sviluppo sostenibile e la transizione ecologica (DISSTE) con attrezzature, aule, uffici e servizi. Sarà ultimata sia la **mensa** sia il progetto del **polo bibliotecario** unico vercellese. Sarà individuata un'area idonea per la nuova sede per il **Rettorato** in Vercelli e, se reperita, se ne inizierà la progettazione. Saranno potenziati i servizi **residenziali e sportivi**.

4.6.4 Sostenere i centri scientifici strumentali interdipartimentali

OBIETTIVO

Ci vogliamo impegnare nella realizzazione di **centri scientifici strumentali interdipartimentali** (CSSI), collegando strumentazioni complementari in sedi diverse. Questi centri diverranno hub dinamici dove i ricercatori accederanno a **tecnologie avanzate** e favoriranno la **ricerca interdisciplinare** per affrontare sfide scientifiche complesse. Offriranno inoltre alle industrie l'accesso a strumentazioni d'avanguardia, gestite da tecnici qualificati, promuovendo collaborazioni e progetti innovativi.

LINEE DI INTERVENTO

Sostenere i centri scientifici strumentali interdipartimentali significa **integrare e valorizzare le strumentazioni avanzate dell'Ateneo**, creando *hub* per la ricerca interdisciplinare e la collaborazione con le industrie. Le linee di intervento prevedono l'istituzione dei **CSSI**, la **mappatura** delle strumentazioni, la **promozione** dei servizi attraverso piattaforme digitali e attività formative per massimizzarne l'utilizzo e l'impatto. Sarà inoltre necessario individuare soluzioni organizzative per il funzionamento e la piena valorizzazione dei CSSI.

4.6.5 Rendere gli spazi dell'Ateneo dedicati al lavoro, alla didattica e alla ricerca il più possibile accessibili, funzionali, sicuri, inclusivi e sostenibili

OBIETTIVO

Lavoreremo per ridurre progressivamente le **barriere architettoniche** secondo le linee guida del "Piano per l'eliminazione delle barriere architettoniche - PEBA" già approvato. L'obiettivo è di rendere gli spazi dell'Ateneo più accessibili, funzionali, sicuri, inclusivi e sostenibili con interventi mirati a eliminare le barriere architettoniche, creare **ambienti che favoriscano la riflessione** e il **raccoglimento individuale**.

LINEE DI INTERVENTO

Partendo dal rilievo delle criticità e delle barriere esistenti, si individueranno le possibili soluzioni e si progetteranno gli interventi finalizzati a rendere gli edifici sempre più **accessibili**, per migliorarne la fruibilità da parte di tutti. Sarà poi utile creare spazi opportunamente regolamentati, destinati alla riflessione e al raccoglimento, in autentica posizione laica, aperti a tutte le com-

ponenti della comunità universitaria (la “**sala del silenzio**”). Prevediamo anche di attivare una **baby room**: luogo accogliente per l’allattamento, il riposo, il gioco, la lettura, l’igiene e il benessere del corpo.

4.6.6 Potenziare i servizi per migliorare la qualità della vita in Università della comunità studentesca

OBIETTIVO

Vogliamo incrementare il benessere della comunità studentesca per consentire di vivere al meglio l’esperienza UPO, sviluppando strumenti e infrastrutture che rispondano efficacemente alle esigenze delle studentesse e degli studenti.

LINEE DI INTERVENTO

In tema di residenzialità, predisporremo un servizio di **housing desk**, che agevolerà la ricerca di soluzioni abitative presso privati o strutture ricettive attraverso una innovativa piattaforma digitale, che permetta di gestire autonomamente le prenotazioni, visualizzare le disponibilità e ottenere informazioni dettagliate sulle soluzioni disponibili. Anche il monitoraggio costante delle **sale studio** permetterà di mantenere elevato il livello qualitativo della vita in università di studentesse e studenti. In questi spazi la/o studentessa/studente potrà scegliere se lavorare singolarmente o in gruppo e troverà un ambiente dotato delle tecnologie necessarie. Altrettanto importante, inoltre, sarà il monitoraggio dei **servizi di ristorazione**, in termini di qualità degli ambienti e dei pasti erogati, così da progettare gli opportuni adeguamenti e potenziamenti. Si stipuleranno inoltre convenzioni con associazioni ed enti locali per assicurare che l’offerta di servizi alle studentesse e agli studenti sia sempre più ampia e completa.

4.6.7 Monitorare e migliorare l’efficienza nell’uso delle risorse ambientali

OBIETTIVO

Il nostro impegno per una università sostenibile si dovrà tradurre in una serie di azioni e di comportamenti virtuosi anche nello svolgimento delle attività istituzionali, per **ridurre l’impatto ambientale** a qualsiasi livello di operatività. Intendiamo avviare **progetti finalizzati** a monitorare e migliorare l’efficienza nell’utilizzo delle risorse ambientali, proseguendo in un percorso in cui la sostenibilità ambientale sia anche driver di miglioramento ulteriore della sostenibilità economico-finanziaria.

LINEE DI INTERVENTO

Promuoveremo la sostenibilità ambientale **monitorando l’uso delle risorse**, prevedendo un **piano di rigenerazione** degli edifici a maggior dispendio energetico per raggiungere gli obiettivi di salvaguardia delle risorse ambientali ed economiche; implementeremo progetti per migliorare l’efficienza e sensibilizzeremo la comunità accademica. Abbiamo anche previsto un progetto di piantumazione progressiva, per generare un “**bosco UPO**”, dedicando gli alberi alle studentesse e agli studenti che ogni anno si immatricolano.

4.6.8 Promuovere progetti di mobilità sostenibile

OBIETTIVO

Il IX Osservatorio nazionale sullo stile di vita sostenibile (LifeGate/Eumetra) rileva che otto italiani su dieci si dichiarano «informate/i, fortemente appassionate/i e coinvolte/i dalle tematiche sostenibili». Quando però si tratta di passare dalle parole ai fatti, la percentuale di chi adotta comportamenti adeguati cala considerevolmente. In questo quadro sentiamo il dovere di promuovere progetti di **mobilità sostenibile** attraverso campagne di sensibilizzazione e stipulando accordi con società di **sharing mobility** (*car sharing*, biciclette, monopattini), per facilitare e potenziare i collegamenti tra le nostre città-sede e al loro interno.

LINEE DI INTERVENTO

Promuoveremo la mobilità sostenibile con **campagne di sensibilizzazione** e **accordi** con società di sharing mobility nonché attraverso la promozione di **campagne di indagine** utili a individuare le criticità del sistema.

4.6.9 Rafforzare i rapporti fra UPO e le sedi clinico-assistenziali di riferimento

OBIETTIVO

UPO insiste su molteplici sedi assistenziali del Sistema Sanitario Regionale, tra cui due Aziende Ospedaliero-Universitarie (Alessandria, Novara) e due ASL (Novara, Vercelli). Ci proponiamo dunque di rafforzare l'**integrazione di UPO nelle due AOU di riferimento e nelle Aziende Sanitarie Locali (ASL)** e di potenziare i rapporti e il dialogo con il **Sistema Sanitario Regionale (SSR)**, anche attraverso la Scuola di Medicina, per sostenere le peculiarità di assistenza, ricerca, didattica e terza missione che caratterizzano un ospedale universitario.

LINEE DI INTERVENTO

Rafforzare i rapporti tra UPO e le sedi clinico-assistenziali significa consolidare l'integrazione con le AOU e le ASL, valorizzando la sinergia tra assistenza, ricerca e didattica, promuovendo ulteriormente gli approcci della **medicina traslazionale**. Le linee di intervento includono il potenziamento della rappresentanza nelle *governance*, la **crescita delle Strutture a Direzione Universitaria** e l'estensione della **formazione specialistica** in tutte le sedi assistenziali, con particolare riguardo alle AOU. Intendiamo inoltre supportare la creazione degli **Organi di Indirizzo delle AOU** previste dal Protocollo di Intesa con la Regione Piemonte.

4.6.10 Sostenere l'innovazione nella ricerca clinica

OBIETTIVO

La ricerca clinica rappresenta uno strumento fondamentale di innovazione in biomedicina. Già attiva in alcuni ambiti della Scuola di Medicina, può essere ampliata e rafforzata per quanto riguarda gli studi sia osservazionali sia **“interventional”**. Stimoleremo e sosterrremo la collaborazione con le due **AOU** e altre realtà sanitarie sul territorio (**ASL** e **DAIRI**) nel contesto della ricerca clinica, anche alla luce della possibile istituzione di un **IRCCS ad Alessandria**.

LINEE DI INTERVENTO

Le linee di intervento includono la promozione di **formazione sul campo**, l'istituzione di figure dedicate come **data manager** e **study coordinator**, e iniziative di disseminazione per valorizzare l'offerta di studi clinici. Sarà inoltre valorizzato il neonato **Comitato etico di Ateneo per la ricerca**, per snellire e favorire gli studi osservazionali ed epidemiologici.



KPI
KEY PERFORMANCE
INDICATORS

5. KPI – Key Performance Indicators

Gli **indicatori strategici**, già introdotti nelle sezioni inerenti i sei ambiti, sono indicatori di **impatto di sintesi**, utili per la misurazione del progresso e dell'efficacia delle nostre azioni strategiche su un orizzonte temporale di lungo periodo. Mirano a valutare i risultati raggiunti in termini di **valore pubblico generato**, contribuendo così a rendicontare in maniera chiara e trasparente il contributo dell'Ateneo allo sviluppo della società e al miglioramento continuo delle proprie attività.

Ai fini del monitoraggio, a ogni KPI viene assicurato uno o più **indicatori quantitativi**, cui vengono associati i **valori di riferimento** (*baseline 2024, target 2030 e milestone 2027 per il mid-term review*).

AMBITO	IMPATTO ATTESO/KPI KEY PERFORMANCE INDICATOR	INDICATORI QUANTITATIVI CONNESSI	FONTE	2024/2025 o A.S. 2024	ORIZZONTE 2027		ORIZZONTE 2030	
					MILESTONE 2027	INCREMENTO %	TARGET 2030	INCREMENTO %
DIDATTICA	Aumentare il numero di studentesse e studenti complessivo	Numero di studenti iscritti (L; LMCU; LM)	Indicatore iCOOd ANVUR - SUA CdS	15.076	15.300		16.000	
	Aumentare la percentuale di studentesse e studenti regolari e ridurre il tasso di abbandono	Numero di Iscritti Regolari ai fini del CSTD (L; LMCU; LM; PhD)	Indicatore iCOOe ANVUR - SUA CdS + dato PhD da Osservatorio Cineca	77%	82%		85%	
	Aumentare l'offerta formativa innovativa (inter- e transdisciplinarietà, metodologie didattiche innovative e offerta blended)	Ore di formazione docenti su didattica innovativa e interattiva	Dati interni	Dato non disponibile/ verrà effettuata una rilevazione specifica		10% media triennio		20% media triennio
		Numero di Corsi di Studio offerti in modalità <i>blended</i> (L, LM, LMCU)	Dati interni	1	2		3	

AMBITO	IMPATTO ATTESO/KPI KEY PERFORMANCE INDICATOR	INDICATORI QUANTITATIVI CONNESSI	FONTE	2024/2025 o A.S. 2024	ORIZZONTE 2027		ORIZZONTE 2030	
					MILESTONE 2027	INCREMENTO %	TARGET 2030	INCREMENTO %
RICERCA	Accrescere la visibilità internazionale di UPO	Numero di progetti presentati a valere su bandi competitivi in ambito internazionale	Banca dati Commissione Europea - Dati interni	Non ancora consolidato con i monitoraggi della ricerca	48 in media all'anno su primo triennio		55 in media all'anno nel secondo triennio	
	Migliorare la qualità della produzione scientifica e mantenere un alto livello delle infrastrutture di ricerca e dei centri di ricerca di Ateneo	Numero di prodotti pubblicati su riviste Q1 e Q2 o da classificazione ANVUR	IRIS	Non ancora consolidato		10%		20%
		Numero di prodotti pubblicati su riviste Q1 e Q2 o da classificazione ANVUR con coautori stranieri	IRIS	Non ancora consolidato		15%		25%
		Aumento delle proposte progettuali presentate in risposta a bandi competitivi dedicati a ricercatori in avvio di carriera (Es. ERC, FIS, PRIN, ...)	DB ateneo, Commissione Europea, Banche dati ministeriali (anno di presentazione)	Non ancora consolidato con i monitoraggi della ricerca	30 in media all'anno su primo triennio		34 in media all'anno nel secondo triennio	
	Accrescere la capacità di reperimento fondi per attività di ricerca anche, ma non solo, in risposta a bandi competitivi	€ da ricerca commerciale (stipulato)	Rapporti di Monitoraggio della Ricerca redatti dai Dipartimenti	Non ancora consolidato		20%		40%
		€ da convenzionamenti/ collaborazioni per attività di ricerca collaborativa, comprese quelle per l'attivazione di borse di dottorato o per il reclutamento di assegnisti/borsisti di ricerca	Rapporti di Monitoraggio della Ricerca redatti dai Dipartimenti	Non ancora consolidato		20%		40%

AMBITO	IMPATTO ATTESO/KPI KEY PERFORMANCE INDICATOR	INDICATORI QUANTITATIVI CONNESSI	FONTE	2024/2025 o A.S. 2024	ORIZZONTE 2027		ORIZZONTE 2030	
					MILESTONE 2027	INCREMENTO %	TARGET 2030	INCREMENTO %
COMUNITÀ (TERZA MISSIONE)	Potenziare le attività di Terza Missione e Impatto Sociale anche con riferimento a iniziative di "scienza dei cittadini"	I.O.O.C - Numero di attività di terza missione	AVA3 - da Portale Terza Missione	Non ancora consolidato		5%		10%
		Numero di trial clinici (osservazionali e interventistici)	Clinical Trials Center AOU Novara, Alessandria e ASL Vercelli	Non ancora consolidato		15%		30%
		Numero iniziative Citizen science		0		1 nel triennio		3 complessivo
	Accrescere le attività di trasferimento tecnologico e di imprenditorialità accademica	Numero di spin-off attivi universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee	AVA3 - da Portale Terza Missione et altro (I.O.O.B)	11	13		16	

AMBITO	IMPATTO ATTESO/KPI KEY PERFORMANCE INDICATOR	INDICATORI QUANTITATIVI CONNESSI	FONTE	2024/2025 o A.S. 2024	ORIZZONTE 2027		ORIZZONTE 2030	
					MILESTONE 2027	INCREMENTO %	TARGET 2030	INCREMENTO %
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Accrescere le collaborazioni e le progettualità internazionali nella ricerca e nella didattica (offerta congiunta, scambi)	Numero corsi (tutte le tipologie) di studio che prevedono di rilasciare titoli doppi, multipli o congiunti con atenei internazionali	Dato da Ufficio internazionalizzazione basato sul monitoraggio degli accordi gestiti dai Dipartimenti	9	11		15	
	Potenziare l'internazionalizzazione di tutte le componenti dell'Ateneo (scambi in ingresso e in uscita, reclutamenti <i>full degree</i> di studenti internazionali e internazionalizzazione della <i>faculty</i>)	Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	Indicatore iC12 ANVUR - SUA CdS	Non ancora disponibile		10%		12%
	Allargare la partecipazione diretta a reti internazionali	Numero di reti internazionali (escluse quelle progettuali e le società scientifiche). Es.: Coara (<i>Coalition for Advancing Research Assessment</i>) di cui l'Ateneo è già membro o altre come <i>Global Young Academy (GYA)</i>			2 nuove		1 ulteriore	

AMBITO	IMPATTO ATTESO/KPI KEY PERFORMANCE INDICATOR	INDICATORI QUANTITATIVI CONNESSI	FONTE	2024/2025 o A.S. 2024	ORIZZONTE 2027		ORIZZONTE 2030	
					MILESTONE 2027	INCREMENTO %	TARGET 2030	INCREMENTO %
EDILIZIA, SOSTENIBILITÀ, E PIANETA SANITÀ	Migliorare la qualità e la quantità degli spazi di ateneo in termini di accessibilità, funzionalità, sicurezza, inclusività e sostenibilità, con particolare attenzione alla dimensione <i>green</i>	Totale MQ	Dati Ufficio Tecnico	144.664	Non previsto		165.000	
		MQ riqualificati		0			>10.000	
		Posti letto residenze universitarie		268			>700	
	Rafforzare l'integrazione tra UPO e i vari attori del mondo sanitario del territorio e a livello nazionale e internazionale anche attraverso una piena valorizzazione dell'integrazione fra ricerca clinica, assistenza e ricerca traslazionale	% di specializzandi che abbiano svolto rotazioni in strutture universitarie di entrambe le AOU		Dato non disponibile/ verrà effettuata una rilevazione specifica		10%		20%
	Aumentare l'innovazione nelle attività formative professionalizzanti di studentesse e studenti dei corsi di laurea di area sanitaria e delle specializzande e specializzandi in area sanitaria	Ore di formazione innovativa per studenti e specializzandi		Dato non disponibile/ verrà effettuata una rilevazione specifica		10%		20%

AMBITO	IMPATTO ATTESO/KPI KEY PERFORMANCE INDICATOR	INDICATORI QUANTITATIVI CONNESSI	FONTE	2024/2025 o A.S. 2024	ORIZZONTE 2027		ORIZZONTE 2030	
					MILESTONE 2027	INCREMENTO %	TARGET 2030	INCREMENTO %
PERSONE-RISORSE	Mantenere e possibilmente migliorare la sostenibilità economico finanziaria dell'Ateneo attraverso una ottimizzazione dei costi e l'ampliamento delle fonti di supporto esterno all'università (<i>fundraising</i> diffuso, valorizzazione della ricerca, ecc.)	ISEF	Bilancio di Ateneo	1,24	>1		>1	
	Valorizzare e accrescere le competenze del personale tecnico-amministrativo-bibliotecario	Ore di formazione PTAB (numero ore x numero partecipanti)	AVA3 - da rendicontazione dell'Ufficio Formazione	9,729	13.00 all'anno-media su tre anni		16.000 all'anno-media su tre anni	
	Migliorare il livello di soddisfazione dei servizi erogati a favore di studentesse e di studenti e di <i>faculty</i>	Docenti - Dottorandi Livello soddisfazione (scala 1-6)	4,4	4,29	>4,4		>4,65	
		Studenti Livello soddisfazione (scala 1-6)	Indagine <i>Good Practice</i>	4,16	>4,18		>4,22	
	Migliorare il benessere organizzativo e l'inclusione di tutte le componenti della comunità UPO anche con riferimento al senso di appartenenza e all'integrazione nelle città di riferimento della comunità studentesca nazionale e internazionale e una piena valorizzazione delle diversità culturali	Indicatore medio di benessere organizzativo (scala 1-6)	Indagine Benessere organizzativo <i>Good Practice</i>	3,88	>3,9		>4	
	Sostenere e incentivare una più efficiente integrazione delle ricercatrici e dei ricercatori in avvio di carriera	N. iniziative di formazione e sensibilizzazione			2 nel triennio		1 all'anno	



PIANIFICAZIONE INTEGRATA

6. Pianificazione Integrata

Il Piano Strategico 2024–2030 declina la *mission* e i valori dell'Ateneo in ambiti strategici, obiettivi, politiche e azioni per produrre un **impatto** concreto in termini di **benessere** e **miglioramento** della qualità della vita della **collettività** e degli **attori-chiave** dei territori di riferimento. Esso si colloca come documento-guida di tutte le attività di programmazione nel contesto del ciclo continuo di miglioramento che prevede di Pianificare (*Plan*) gli obiettivi e le azioni, Fare (*Do*) implementando le attività, Verificare (*Check*) i risultati ottenuti e Agire (*Act*) per consolidare o correggere il processo.

6.1. Raccordo con la programmazione operativa: PIAO e Bilancio triennale

Il Piano Strategico è anche il fulcro del processo di **pianificazione strategica integrata**, poiché fornisce le indicazioni e gli obiettivi necessari per predisporre e adottare, in ottica triennale, i **Piani Strategici Dipartimentali**, che rappresentano la sede in cui è possibile formulare previsioni in ordine al contributo che i Dipartimenti possono concretamente offrire, attraverso la realizzazione delle attività istituzionali della formazione, della ricerca scientifica e della diffusione della conoscenza.

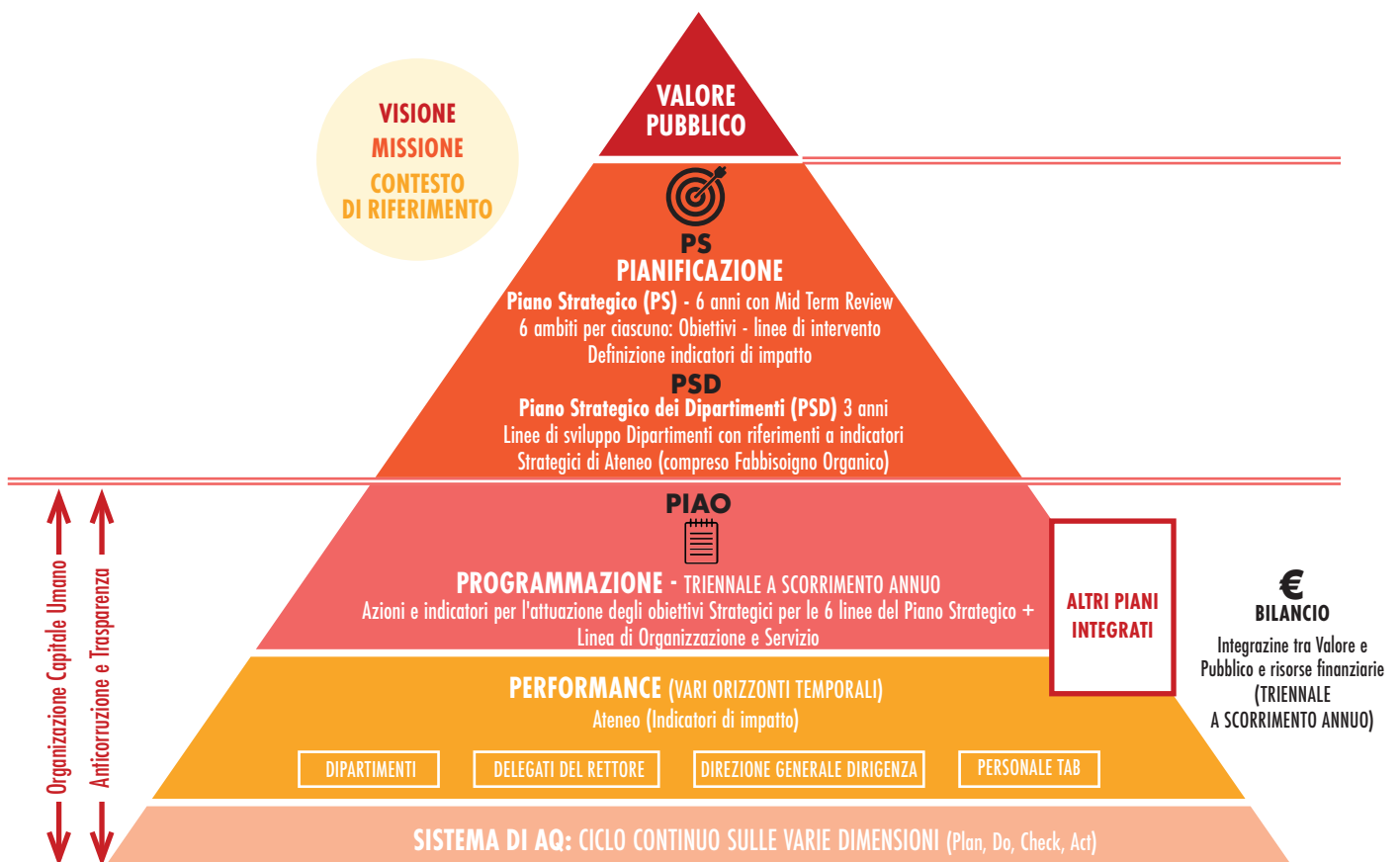
La successiva attività di programmazione operativa, realizzata tipicamente su **orizzonti temporali triennali a scorrimento annuo** (*rolling*), prevede la progettazione di dettaglio delle attività, delle risorse (personali, materiali, infrastrutturali e finanziarie) e della struttura organizzativa - i **“fattori abilitanti”** - finalizzata al perseguimento degli obiettivi di Piano e trova la sua rappresentazione più completa nel *Piano Integrato di Attività e Organizzazione* (PIAO).

Sul fronte dell'azione di programmazione, l'integrazione con il PIAO è strumentale alla **valutazione della performance** dei Delegati del Rettore, dei Dipartimenti e dell'Amministrazione, a livello centrale e dei Poli/Dipartimenti, in relazione alla specifica natura *multicampus* di UPO.

Infine, anche attraverso lo stretto coordinamento esistente tra Sistema di Governo e Sistema di Assicurazione della Qualità, è previsto il **monitoraggio periodico e il riesame** dell'intero processo di pianificazione strategica integrata, in piena coerenza con la logica P-D-C-A (*Plan-Do-Check-Act*) alla base del modello AVA3, così da garantire un costante miglioramento dell'organizzazione, dei processi e dei risultati e, in ultima analisi, della capacità dell'Ateneo di operare efficacemente per il benessere e lo sviluppo sostenibile della società.

L'interazione con il Bilancio triennale del Piano Strategico è garantita dallo **scorrimento annuale del PIAO**, come suo documento attuativo. Entrambi costituiscono il modello di programmazione, il PIAO sul tema delle attività, ovvero delle “azioni abilitanti”, il Bilancio sul piano delle risorse assegnate.

In questa Figura rappresentiamo concettualmente le interconnessioni del sistema integrato.



6.2. Monitoraggio: un sistema integrato tra la dimensione strategica e la dimensione della programmazione operativa

La valutazione delle azioni intraprese avviene attraverso un monitoraggio articolato su due livelli.

1) **Livello della Pianificazione Strategica:** valutazione degli indicatori di impatto del Piano Strategico, con un orizzonte temporale di lungo termine per misurare gli effetti complessivi delle strategie adottate.

→ Valutazione di **medio termine** (*Mid Term Review*) al termine del primo triennio, utile per verificare l'efficacia delle azioni intraprese sul raggiungimento degli indicatori di impatto, se necessario, per ridefinire o focalizzare ulteriormente le strategie operative.

2) **Livello della Programmazione:** verifica dell'implementazione del PIAO, che contiene le azioni attuative del Piano Strategico e della performance amministrativa e gestionale, incluse le attività della squadra delle delegate e dei delegati.

→ Monitoraggio **annuale** nel contesto del monitoraggio del PIAO e delle sue varie componenti (tra cui le dimensioni di *performance*). Nel contesto del monitoraggio del PIAO verrà monitorato l'andamento degli indicatori quantitativi e qualitativi delle azioni del PIAO.

Il **Presidio di Qualità** garantisce il monitoraggio continuo dei processi di assicurazione della qualità, verificando la coerenza tra obiettivi, azioni e standard richiesti, mentre il **Nucleo di Valutazione** svolge un ruolo complementare, valutando l'efficacia delle strategie adottate e l'impatto delle azioni intraprese in termini di risultati e miglioramento delle *performance*.

Saranno di prossima adozione le **linee guida per il processo AQ di pianificazione e programmazione** che definirà in modo puntuale oggetto, modalità e attori del processo circolare P-D-C-A.

lo pensavo a un'altra morale,
più terrena e concreta,
e credo che ogni chimico militante
la potrà confermare:
che occorre diffidare del quasi-uguale
(il sodio è quasi-uguale al potassio,
ma col sodio non sarebbe successo nulla),
del praticamente identico,
del pressappoco, dell'oppure,
di tutti i surrogati e di tutti i rappezzi.
Le differenze possono essere piccole,
ma portare a conseguenze
radicalmente diverse,
come gli aghi degli scambi.
Il mestiere del chimico consiste
in buona parte nel guardarsi
da queste differenze,
nel conoscerle da vicino,
nel prevederne gli effetti.

Non solo il mestiere del chimico.

Primo Levi

(tratto da PRIMO LEVI, *Il sistema periodico, Potassio*, Einaudi, Torino 2005, p. 63)



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE