

Saluto le Colleghe Rettrici, i Colleghi Rettori e chi è in loro rappresentanza; il Presidente Letta; le Autorità, civili, militari e religiose; le Colleghe e i Colleghi Docenti; il Personale Tecnico-Amministrativo-Bibliotecario, le Studentesse e gli Studenti, e tutte e tutti Voi, Signore e Signori qui presenti. Grazie di condividere con noi questa mattinata.

L'apertura dell'anno accademico è un evento istituzionalmente alto, vestito di una propria formalità e cerimonialità, e proprio per questo assume forte sostanzialità. È anche la prima inaugurazione del mio mandato. In questi primi cento giorni tutta la **Comunità**, interna ed esterna, mi ha accolto con gentilezza e calore e mi ha intensamente aiutato, dimostrando grande dedizione, cultura del lavoro ed elevatissima qualificazione. Generare valore pubblico, cioè incrementare «il benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale a favore dei cittadini e del tessuto produttivo» è un obiettivo di tutti, non solo dell'Università. Vogliamo costituire un **faro della conoscenza**, aprendoci al mondo in una connessione globale, caratterizzata da una **polifonia di voci e di talenti**, riconoscendo e valorizzando ogni **diversità**. Pensiamo di raggiungere questo obiettivo di sistema con un approccio di **co-creazione**, centrato sulla sinergia dell'**Università-squadra** e degli interlocutori esterni, per determinare uno sviluppo inclusivo e sostenibile dal punto di vista sociale, economico e ambientale.

Il primo passo di questo percorso è il **Piano strategico 2024-2030**, approvato dagli Organi di governo il 31 gennaio. Lo potete leggere inquadrando il *QR code* che trovate nella cartellina. Questo documento, insieme al *Piano integrato delle azioni organizzative* (PIAO), definisce la visione, gli obiettivi e le strategie dell'Università del Piemonte Orientale (UPO) per i prossimi sei anni sulla lunghezza d'onda delle future generazioni e in linea con le precedenti *governance*. Ne approfitto per salutare caramente i Rettori Cesare Emanuel e Gian Carlo Avanzi. Per questo, nella sua elaborazione, abbiamo affiancato il **modo di ragionare dialogico** a quello puramente gestionale. Ho incontrato moltissimi rappresentanti di istituzioni e di enti privati; ho riunito le persone cui ho affidato le mie deleghe; le idee sono state condivise con il Prorettore, le direttrici e i direttori di Dipartimento e il presidente della Scuola di Medicina; è stato prezioso il lavoro della Direttrice generale, dei Dirigenti e delle persone di tantissimi uffici. Ringrazio tutte e tutti e rivolgo un pensiero particolare a coloro che rappresentano il Corpo studentesco. Il loro contributo è stato determinante in molti dettagli, ma mi ha molto colpito la loro volontà di valorizzare e di sviluppare quanto più possibile la nostra Comunità. Il loro senso di appartenenza dovrebbe contagiare tutte e tutti e stimolarci al massimo impegno possibile.

Il nostro Piano strategico individua **sei ambiti**: "Didattica", "Ricerca", "Comunità (che raggruppa i concetti di terza missione e di impatto sociale)", "Internazionalizzazione", "Persone

e risorse", "Edilizia, Sostenibilità e Pianeta sanità". I primi tre corrispondono alle missioni fondamentali dell'Università, interconnesse e complementari, per perseguire il progresso culturale, scientifico, economico e sociale. Gli altri tre costituiscono ambiti trasversali e interfunzionali, che integrano e sviluppano ciascuna delle missioni. Ogni ambito si sostanzia in obiettivi specifici, 52 in tutto, e relative linee di intervento, declinate in 147 azioni operative previste dal PIAO con conseguente monitoraggio annuale. Ci sono 19 indicatori strategici di impatto, connessi a indicatori quantitativi distribuiti sugli ambiti, per valutare la generazione di valore pubblico sulla base di *target* minimi.

Prima di tutto pensiamo a una **didattica innovativa**. Non temiamo i cambiamenti che l'intelligenza artificiale porterà in questo settore. Ricorreremo invece alle tecnologie e alle metodologie per un uso bilanciato della *didattica a distanza* con standard di elevata qualità, indispensabile per chi studia e lavora allo stesso tempo. Estenderemo l'uso della *didattica interattiva, multidisciplinare*, aperta alle opportunità internazionali o rivolta ad attività di formazione specifica come quella per gli Istituti penitenziari. Anche il corpo docente va supportato con adeguati aggiornamenti e una preparazione particolare per coloro che sono agli inizi di carriera. Sosterremo le studentesse e gli studenti con azioni di tutorato e di *mentoring* che personalizzano i loro percorsi, e con un forte orientamento in entrata e in uscita.

Queste attività sono importanti non solo per il territorio in cui siamo insediati, dove ci sono ancora margini di crescita in alcune sue aree, ma anche in ottica internazionale, con un'attenta strategia nell'individuare sia specifici Paesi con cui collaborare, sia percorsi formativi ritagliati sulle **loro** e sulle **nostre** esigenze formative. Va anche curato il mondo giovanile di seconda e terza generazione di immigrazione, il cui accesso alla formazione terziaria è ancora piuttosto limitato. Un'azione strategica e attenta al dettaglio sulla didattica può consentirci di raggiungere due obiettivi al tempo stesso: aumentare il nostro corpo studentesco e limitare il ritardo nel conseguimento del titolo di studio, che certamente è una misura della qualità della formazione erogata nel suo complesso. La forte preoccupazione per il calo demografico non deve farci dimenticare che rimaniamo uno dei Paesi europei con la più bassa percentuale di laureati. Se ci concentriamo su quest'ultimo aspetto, abbiamo dunque l'opportunità di accrescere i nostri iscritti a dispetto della denatalità, a patto di fornire servizi innovativi che supportino le studentesse e gli studenti a laurearsi nei tempi previsti e a entrare nel mondo del lavoro il prima possibile, senza dimenticare i propri sogni.

L'offerta formativa non si conclude con il primo o il secondo livello, ma continua con i corsi di dottorato di ricerca, per cui dobbiamo implementare un'attività di orientamento e di collegamento con le lauree magistrali, e con i corsi di alta formazione, dove giocano un ruolo

cruciale le scuole di specializzazione mediche, con un importante contributo alla funzionalità della sanità, così come i master di primo e secondo livello per la generazione di valore pubblico. Questi strumenti vanno rafforzati sia in ottica internazionale, per esempio sfruttando le occasioni di *Erasmus Mundus*, sia per partecipare alla formazione continua di professionisti in svariati ambiti attraverso l'erogazione di micro-credenziali e di attività formative a distanza.

La nostra **ricerca è libera, indipendente, aperta, transdisciplinare e di elevata qualità**. Permettetemi di dire che la parola "eccellenza" è per certi versi superata. Oggi la produzione di dati FAIR (acronimo che vuol dire: dati rintracciabili, accessibili, interoperabili, riutilizzabili), il lavoro di squadra su temi transdisciplinari, il ricorso a tecnologie avanzate con strumentazioni all'avanguardia, sono meglio interpretati dal termine **qualità** che dall'eccellenza, come dimostra la forte discussione che si sta sollevando a livello europeo. Non vediamo alcuna competizione o dicotomia fra il sostegno di una ricerca motivata dalla curiosità e il supporto al trasferimento tecnologico e alla imprenditorialità accademica. La qualità caratterizza entrambi i campi.

Le possibili riduzioni al finanziamento pubblico alla ricerca ci preoccupano molto e devono stimolarci una corposa capacità di reperire fondi da bandi competitivi, nazionali o internazionali, da un *fundraising* indirizzato a enti pubblici e privati e società filantropiche, dalle attività di conto terzi e di collaborazione con le imprese, con altre pubbliche amministrazioni e altri interlocutori. Ciò non riguarda solo il campo delle discipline STEM e delle scienze della vita, ma abbraccia l'intero sapere. La componente umanistica ha un valore cruciale per l'Università. La percentuale di maggior successo che le ricercatrici e i ricercatori italiani hanno nei bandi del Consiglio Europeo della Ricerca è proprio nel settore delle scienze umane e sociali.

Chi fa ricerca va sostenuto, sia nella fase progettuale della domanda, sia nella rendicontazione, anche ricorrendo a specialisti esterni e prevedendo un meccanismo di incentivi soprattutto per le tipologie più competitive. Ancora una volta alle ricercatrici e ai ricercatori in avvio di carriera va dedicata un'attenzione trasversale, per consentire loro l'accesso ai finanziamenti internazionali.

Abbiamo certamente margini di miglioramento nel nostro percorso di **internazionalizzazione**, sebbene nell'ultimo sessennio ci sia stato un aumento di studenti provenienti da altri Paesi pari a circa il 180%, a fronte di una media nazionale del 70%. Interpretiamo questo ambito strategico come un cardine di vitale importanza che intercetta e

sostiene la didattica e la ricerca e come un fattore determinante nell'aumento della nostra reputazione, la cui quantificazione è difficile da determinare, ma il cui effetto è di sistema, di forte e duraturo impatto. L'inserimento in una dimensione globale passa attraverso meccanismi già in corso, la crescita di collaborazioni e di progettualità nella formazione, nella didattica e nella ricerca, l'aumento degli scambi di docenti, di ricercatrici e ricercatori, di studentesse e studenti in entrata e in uscita, la partecipazione a reti internazionali, ma passa anche attraverso nuove azioni che mirino a valorizzare le culture di provenienza delle nostre studentesse e dei nostri studenti internazionali. E tutto questo ancora non basta. Dobbiamo individuare specifici Paesi con le cui istituzioni universitarie si possano stabilire cooperazioni basate su piena reciprocità, su un mutuo beneficio che deriverebbe dalla creazione di percorsi di studio che portino a titoli doppi o congiunti, o a partenariati su temi di ricerca.

Le azioni internazionali devono anche incontrare gli interessi delle imprese, presenti o di prossimo insediamento nei nostri territori, delle amministrazioni comunali, provinciali e regionali, e, naturalmente, dell'intero Paese. Attiveremo un confronto aperto e dinamico, che porti a un incremento di valore pubblico sia in Italia, sia dove potremo collaborare. Bisogna identificare le aree tematiche e linguistiche dove dirigere la nostra progettazione, stabilendo una strategia unitaria. Nuove risorse sono necessarie, ma ancora di più lo sono l'apertura, il pragmatismo, la flessibilità adattativa e la visione di insieme di lungo termine, che dobbiamo sviluppare insieme a chi dialoga con noi e con l'appoggio della **rete diplomatica**. Siamo aperti a perseguire il raggiungimento di obiettivi diversificati, che, per essere efficaci, devono includere anche gli obiettivi della controparte. È un approccio già utilizzato dalla *African Union – European Union Innovation Agenda*: piena reciprocità e piena equivalenza nella progettazione delle attività. Questo modello non si restringe alla sola collaborazione con paesi africani, peraltro di grande attenzione per UPO, ma è un modello generale in cui crediamo e che corrisponde alla nostra volontà di costituire una sede UPO in un altro Paese.

Il rinnovato slancio con cui vogliamo aprirci al territorio significa potenziare la rete di relazioni non solo con i suoi attori-chiave, ma con l'intera **comunità di cittadine e di cittadini**, promuovendone la partecipazione attiva alla vita universitaria attraverso i progetti di *citizen science*. Consolidiamo sia l'imprenditorialità accademica, con la creazione e la crescita di *spin-off* e *startup*, sia le iniziative di trasferimento tecnologico e di brevettabilità del sapere prodotto, contribuendo all'innovazione e allo sviluppo economico. Abbiamo anche l'obiettivo di creare un *healthy campus*, che sarà un progetto pilota da esportare nelle comunità, da trasformare in *healthy city*. Sarà un valido testimone del nostro **approccio sostenibile**, che

punta alla neutralità climatica, alla tutela ambientale, all'efficienza energetica, all'investimento in spazi verdi, alla mobilità *green*, all'attività fisica e allo sport come fonti di benessere.

Il pianeta **Sanità** è una componente di evidente rilevanza nel nostro Ateneo con due Aziende Ospedaliero-Universitarie (AOU) a Novara e ad Alessandria. Rafforzeremo l'integrazione di UPO nel Sistema Sanitario Regionale in sinergia con l'Assessorato alla Sanità e le Direzioni Generali delle due AOU e delle Aziende Sanitarie Locali delle tre città, così come potenzieremo i rapporti e il dialogo con altre realtà sanitarie sul territorio come il Dipartimento delle Attività Integrate Ricerca e Innovazione (DAIRI) di Alessandria. Daremo il nostro convinto supporto e partecipazione ai percorsi che possano dar vita a Istituti di Ricovero e di Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) sul territorio. Cercheremo di sostenere le peculiarità di assistenza, di ricerca, di didattica e di terza missione che caratterizzano un ospedale universitario, promuovendo anche gli approcci della medicina traslazionale. Andrà dunque sostenuta un'offerta formativa che possa soddisfare le esigenze di professionisti sanitari della nostra regione, ponendo **forte** attenzione anche a realtà territoriali diverse da quelle delle tre città-sede.

Tutte queste attività trovano visibilità architettonica nel nostro sforzo costante di **progettualità edilizia** di grandissima portata. Vorrei ringraziare i Sindaci, che assicurano un costante supporto e un'interlocuzione positiva. La residenzialità universitaria nelle sedi di Alessandria e Novara avrà un significativo incremento con importanti progetti che verranno realizzati grazie, ma non solo, a specifici fondi messi a disposizione dal PNRR. La riqualificazione delle sedi universitarie di Vercelli consentirà di migliorare le attività di didattica e ricerca; la realizzazione del Campus di Alessandria, un progetto molto ambizioso, è strategico per noi e per la città. La realizzazione della Città della Salute a Novara ci vede entusiasti e determinati a confermare la nostra forte volontà a partecipare a questo eccezionale progetto.

Gli edifici sono popolati di **persone**, anzi, di **talenti**, per i quali è necessario costruire un ambiente di lavoro sano, aperto, stimolante, coeso, equo e capace di valorizzare il merito. Il *Piano strategico* prevede numerose azioni per tutte le nostre componenti: dai meccanismi di reclutamento e di progressione di carriera del corpo docente, agli investimenti per la componente tecnico-amministrativo-bibliotecaria ai 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 il concetto olistico di *well-being* e la sicurezza sul lavoro. Buona salute, persone serene, edifici efficienti e sicuri, rispetto dell'ambiente sono le componenti

essenziali per la realizzazione di vere e proprie **città universitarie di qualità**, che sono l'obiettivo generale delle nostre comunità.

L'Università è dunque uno splendido ambiente in cui vivere, nonostante le forti e comprensibili preoccupazioni per il nostro futuro, alcune legate alle incertezze e alle tensioni internazionali, altre alla conclusione del PNRR e al suo preoccupante impatto sull'entità del fondo di finanziamento ordinario. Il sistema universitario italiano, però, è solido e autorevole, quello del Piemonte e dell'UPO sono altrettanto robusti e qualificati. Sono sicuro che la convinta collaborazione fra le diverse istituzioni, **l'unità** e la **lealtà istituzionale** siano la via da percorrere **con coraggio**. Crediamo fortemente nei principi e nei valori declinati nel nostro *Piano strategico*. Crediamo nella condivisione, nella collaborazione, nella co-creazione e nella necessità di assumerci responsabilità, partecipando, caro Presidente Letta, a costruire la libertà di ricerca, d'innovazione e d'istruzione nel mercato unico europeo.

Crediamo nella forza del dettaglio, della differenza anche piccola. Primo Levi, nel suo volume *Il sistema periodico*, nel capitolo *Potassio*, ha scritto: «Io pensavo a un'altra morale, più terrena e concreta, e credo che ogni chimico militante la potrà confermare: che occorre diffidare del quasi-uguale e 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». Ciò vale per tutti i nostri mestieri, tutti quelli così riccamente rappresentati qui oggi in sala, incluso quello delle studentesse e degli studenti, cui rivolgiamo il pensiero finale, per chiedere il loro costante aiuto per «co-creare UPO dei prossimi anni: aperta, vivibile, inclusiva, polifonica, rinomata».

Grazie ancora a tutte e a tutti per la vostra attenzione e per la cortesia di essere qui a condividere con noi questa giornata.