

INTRODUZIONE

La **Relazione sulla Performance** dell'Università del Piemonte Orientale, redatta ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, nel rispetto delle indicazioni fornite dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) e, in particolare, dalle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della *Performance* delle Università Statali", vuole illustrare con trasparenza e chiarezza i risultati organizzativi e individuali raggiunti dall'Ateneo nel corso dell'anno 2017.

La Relazione è stata pensata come un documento organico e coerente, di immediata e facile interpretazione nella lettura e nell'acquisizione delle informazioni per gli *stakeholders* interni ed esterni. In questa prospettiva il presente documento integra e mette a sistema:

- 1) La Relazione sulla *Performance* del Direttore Generale per l'anno 2017;
- 2) La Relazione sui risultati raggiunti dall'Ateneo nel 2017 con riferimento agli obiettivi assegnati dal Piano Integrato 2017/2019;
- 3) La Relazione sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico che verrà allegata al Bilancio Consuntivo di Ateneo 2017;
- 4) Il Bilancio di Genere;

Nonché i seguenti allegati:

- 1) La Relazione Annuale 2017 del Presidio di Qualità;
- 2) La Relazione Annuale sul Piano di Comunicazione 2016/2018.

Coerentemente con quanto previsto dalla normativa in merito al Ciclo delle *Performance* e dalle Linee Guida ANVUR, questa relazione è parte integrante del "sistema" dei Documenti Programmatici¹ di Ateneo e, più precisamente, ne completa idealmente il Ciclo con riferimento al 2017, sesto anno dall'avvio dello stesso in UPO.

Durante questi sei anni si è evoluto progressivamente in UPO un sistema di programmazione che, pur avendo ancora margini di miglioramento, ha ormai assunto una veste pressoché definitiva e completa. La interlocuzione continua e proficua con il Nucleo di Valutazione ci ha permesso di

¹ Piano Strategico 2016/2018, Piano Integrato della Performance 2017/2019, Politiche di Ateneo per la Qualità, Piano di Comunicazione 2016/2018, Politiche di Ateneo per la Formazione del PTA.

definire chiaramente le aree di miglioramento e di individuare interventi correttivi in parte già attuati, in parte pianificati.

La *Task Force Performance* è stata costituita nel dicembre 2016 sulla base di criteri che prendessero in considerazione ruoli e competenze e che garantissero una adeguata rappresentanza delle strutture dell'Ateneo. In questo senso sono stati nominati componenti della TF i responsabili dei seguenti Settori: Risorse Umane, Risorse Finanziarie, Alta Formazione (in rappresentanza della Divisione Prodotti), Sistema Bibliotecario (in rappresentanza degli uffici di *staff*), Dipartimento Scienza del Farmaco (in rappresentanza delle strutture dipartimentali). La TF ha lavorato sistematicamente durante il 2017² e ciò ha permesso di sviluppare e migliorare le varie fasi del Ciclo e di introdurre un importante elemento che in precedenza era stato attuato con modalità non formali e poco strutturate: si tratta del "Monitoraggio intermedio degli obiettivi strategici e operativi"³.

Molta attenzione è stata dedicata alla comunicazione interna e alla condivisione non solo di strategie e obiettivi ma, altrettanto importante, della metodologia di attribuzione degli stessi ai titolari di posizione di responsabilità. Si vedrà nella sezione relativa al Benessere Organizzativo quanto questa politica sia stata indotta da performance di comunicazione interna inferiori alla media degli Atenei. A questo proposito sono state organizzate due riunioni:

- 26 gennaio 2017 – Presentazione del Piano Integrato 2017/2019 – con tutti i responsabili di 1°, 2° e 3° livello;
- 21 marzo 2017 – Presentazione degli obiettivi operativi 2017 - con i responsabili di 1° livello.

Il Monitoraggio è stato effettuato durante il mese di luglio 2017 con riferimento al periodo di attività gennaio – giugno e ha coinvolto, oltre alla *Task Force*, tutti i responsabili di primo livello; è stata fatta una verifica sullo stato di avanzamento di ogni obiettivo, sia strategico che operativo, e sono state messe in luce eventuali criticità che generino rallentamenti, ovvero, ostacolino il raggiungimento dei risultati programmati. Il *check* ha evidenziato la seguente situazione.

² La TF Performance si è riunita 10 volte nel corso del 2017.

³ In allegato la Relazione sul monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi e strategici del Piano della Performance 2016-2018.

AVANZAMENTO OBIETTIVI AL 30/06/2017	%
Obiettivo raggiunto	10
Prosegue regolarmente	75
Alcuni problemi rallentano il lavoro	13
Grosse difficoltà impediscono il raggiungimento dell'obiettivo	1
Obiettivo congelato	1
TOTALE	100

In relazione all'evoluzione normativa in merito al Ciclo della *Performance*⁴ la *Task Force* UPO ha redatto una nuova versione del "Sistema di Misurazione e Valutazione delle *Performance* 2018 - 2020" che, secondo le indicazioni formulate da ANVUR⁵, è stato portato in approvazione nella seduta del CdA del 26/01/2018.

Il documento, nel suo complesso, è stato curato dal Direttore Generale e dalla *Task Force Performance*: gli autori delle singole sezioni sono citati all'interno delle stesse.

Il processo di "monitoraggio finale" che ha condotto all'analisi delle *performance* ha coinvolto tutti i titolari di posizioni di responsabilità (1°, 2° e 3° livello) a partire dal mese di marzo 2018.

La redazione del documento finale è stata avviata nel mese di maggio 2018.

⁴ D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74.

⁵ Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018/2020 del 20/12/2017.

CAPITOLO 1

Relazione sulla Performance del Direttore Generale per l'anno 2017

A cura del Direttore Generale

La presente Relazione illustra le attività svolte e i risultati raggiunti dal Direttore Generale nell'anno 2017, con riferimento agli obiettivi strategici definiti dal Piano Integrato delle *Performance* 2017-2019.

Il documento vuole descrivere gli eventi caratterizzanti il 2017, le attività svolte, i risultati raggiunti e, in particolare, i collegamenti con i programmi e gli obiettivi strategici attribuiti al Direttore Generale. Nel documento inoltre si esplicita e misura il "grado di raggiungimento" degli obiettivi, si individuano i principali *output* rinviando agli allegati e alla piattaforma obiettivi UPO per i dettagli.

Il Piano Integrato 2017/2019 ha esplicitato l'Albero delle *Performance* di UPO, strumento chiave per definire il collegamento e l'integrazione tra *linee strategiche* e *performance*. L'articolazione dell'Albero su tre livelli consente di delineare in modo efficace le tipologie di performance, garantendo anche il rispetto logico/concettuale della modalità di definizione/attribuzione degli obiettivi secondo un approccio *top-down*.

DOCUMENTO PROGRAMMATICO	ALBERO PERFORMANCE	
PIANO STRATEGICO 2016/2018	AREE & PROGRAMMI STRATEGICI	PERFORMANCE DI ATENEO
PIANO INTEGRATO PERFORMANCE 2017/2019	OBIETTIVI STRATEGICI	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
	OBIETTIVI OPERATIVI	PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il Piano Integrato 2017/2019 ha identificato 10 "aree strategiche":

- 1) *Governance* e Qualità;
- 2) Didattica;
- 3) Ricerca Scientifica;
- 4) Alta Formazione e Terza Missione;
- 5) Internazionalizzazione;

- 6) Immagine e Rapporti Istituzionali;
- 7) Assetto Immobiliare e Logistico;
- 8) Amministrazione;
- 9) Finanza;
- 10) Trasparenza e Anticorruzione.

Nello specifico gli obiettivi attribuiti al Direttore Generale sono riconducibili a 3 aree strategiche:

AREA STRATEGICA	PROGRAMMA STRATEGICO	OBIETTIVO STRATEGICO
GOVERNANCE E QUALITA'	Adeguamento Statuto e Regolamenti	Regolamenti
	Processi e modelli allocazione risorse	Processi e modelli allocazione risorse
	Messa a regime Sistema Qualità	Ufficio Assicurazione Qualità Miglioramento attività accademica e amministrativa
DIDATTICA	Piattaforma didattica	Piattaforma didattica
AMMINISTRAZIONE	Sviluppo modello organizzativo	<i>Good Practice</i> Sviluppo Centri Interdipartimentali
	Sviluppo ICT	Sviluppo ICT
	Sistema Informativo Direzionale	Sistema informativo direzionale
	Fiducia & <i>Welfare</i>	Fiducia & <i>Welfare</i>

Il Piano Integrato 2017 prevede che la valutazione della performance del Direttore Generale sia determinata dal “raggiungimento degli obiettivi assegnati” (80%) e dal “comportamento organizzativo” (20%). Con riferimento agli obiettivi (strategici e operativi) nella tabella seguente è indicato per ciascuno di essi il livello di raggiungimento. Il dettaglio degli obiettivi operativi, delle azioni realizzate, degli output e degli allegati è visibile sulla Piattaforma Obiettivi UPO⁶.

OBIETTIVO STRATEGICO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO
Regolamenti	90%
Processi e modelli allocazione risorse	100%
Creazione Ufficio Assicurazione Qualità di Ateneo	100%

⁶ obiettivi.uniupo.it

Miglioramento attività amministrativa e accademica	95%
Piattaforma della Didattica	91%
<i>Good Practice</i>	100%
Sviluppo Centri Interdipartimentali	0% (CONGELATO)
Sviluppo ICT	91%
Sistema Informativo Direzionale	80%
Fiducia & <i>Welfare</i>	100%

Area Strategica “Governance e Qualità”

L’Area Strategica “Governance e Qualità” comprende gli strumenti e i meccanismi fondamentali di governo dell’Ateneo (a partire dallo Statuto e dai Regolamenti) e il Sistema della Qualità, in coerenza con la normativa relativa al Sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento adottato a livello nazionale”.

Strategia generale

- Monitoraggio e adeguamento degli strumenti di governo (Statuto, regolamenti, organi di governo e gestione, ecc.) per migliorare le performance dell’Ateneo attraverso lo snellimento dei processi decisionali, garantendo trasparenza e favorendo il coinvolgimento delle strutture;
- Consolidamento del Sistema della Qualità in tutti gli ambiti dell’Ateneo in coerenza con il Sistema nazionale AVA.

Con l’intento di contestualizzare adeguatamente quanto descritto nel seguito è necessario in primo luogo formulare alcune considerazioni riguardanti la dotazione organica del personale tecnico-amministrativo.

Al 31/12/2016 il rapporto PTA/Docenti era per UPO pari a 0,8, risultato abbondantemente inferiore alla media italiana pari a 1,02 alla stessa data. Ancora più critico risulta essere il rapporto studenti/PTA che nel caso di UPO, sempre al 31/12/2016, era pari a 40,07 a fronte di una media nazionale pari a 29,39.

Nel corso del 2017, le dinamiche di cessazioni e prese di servizio del PTA non hanno modificato tale situazione di evidente sottodimensionamento.

A ciò si aggiunga che, su tre posizioni dirigenziali a tempo indeterminato, solo una risulta coperta a seguito di aspettative per altri incarichi.

A fronte di questo sottodimensionamento, che travalicando un auspicabile livello di virtuosità gestionale rischia, potenzialmente, di inficiare l'efficacia dell'azione amministrativa, è indubbiamente cresciuto, nel corso degli ultimi anni, il carico di lavoro del PTA a seguito dell'incremento degli studenti iscritti, della crescente e qualitativamente sempre più rilevante attività di ricerca, delle numerose iniziative di terza missione e di *public engagement* avviate e realizzate, della introduzione del nuovo sistema contabile e del Bilancio Unico di Ateneo, dello sviluppo edilizio dell'Ateneo e, più in generale, in funzione di tutta l'attività amministrativa richiesta per sostenere la crescita e lo sviluppo dell'Ateneo registrati in questi anni.

In termini più generali l'Ateneo, in questi ultimi anni, ha indirizzato la propria strategia, fra l'altro, nella direzione di un rafforzamento dell'Offerta Formativa e dell'allargamento della stessa sulle tre sedi (operazione realizzata con lo "sdoppiamento" di alcuni corsi di studio su più sedi). Il "successo" di tali iniziative si è tradotto in un aumento significativo degli studenti iscritti, con ciò determinando un più elevato fabbisogno di docenti di riferimento. Per questo motivo l'UPO, in un contesto di contingentamento dei punti organico, ha sostanzialmente utilizzato quanto a disposizione per il personale docente.

Il consolidamento dell'offerta formativa e la stabilizzazione della numerosità degli studenti iscritti hanno indotto l'Ateneo ad un aggiustamento dell'indirizzo strategico in merito ai P.O. sotto due profili:

- 1) Individuazione di un "Modello di ripartizione" dei punti organico per il Personale Docente che, in coerenza con il Piano Strategico, favorisca il raggiungimento di obiettivi e programmi strategici e che sia fondato su criteri premiali;
- 2) Pianificazione e avvio di iniziative riguardanti il PTA al fine di garantire il più razionale utilizzo dei P.O. disponibili.

Con riferimento al punto sub 1. è stato elaborato in corso d'anno un "algoritmo" che determina l'attribuzione dei P.O. ai dipartimenti sulla base di tre criteri: Premialità (parametrato alle performance in termini di Didattica e di Ricerca), Pensionamenti e Riequilibrio (parametrato sulle cessazioni e sull'extra fabbisogno di docenza dei corsi di studio con numerosità degli iscritti superiore alla soglia massima) ed Esigenze Strategiche (P.O. attribuiti al Rettore al fine di garantire la coerenza con il Piano Strategico, la sostenibilità dei corsi di studio, il miglioramento dei risultati della VQR e il riequilibrio dei SSD). Il "Modello di ripartizione" è stato presentato dal Direttore Generale al CdA nella seduta 8/2017/8.1 per la conseguente deliberazione.

Per quanto riguarda i punti organico assegnati ad UPO la tabella seguente fornisce un quadro di sintesi di quanto accaduto negli ultimi quattro anni:

PUNTI ORGANICO: LA PERFORMANCE UPO

	P.O. derivanti da cessazioni (anno precedente)	P.O. effettivi (Base + premiale)	Percentuale di Turnover UPO	Percentuale di Turnover di Sistema
2014	4,75	2,97	62,5%	50%
2015	8,15	4,17	51,2%	50%
2016	11,98	8,75 (Di cui 1,25 PTA)	73,1%	60%
2017	12,70 + 1,70	12,67 + 1,70 (Di cui 0,80 PTA)	99,76%	80%
2018	11,20			100%
2019	7,00			100%
2020	7,70			100%

A fronte delle disponibilità derivanti dalle assegnazioni sopra indicate, nel corso del 2017, per quanto riguarda il personale docente, sono state portate a termine (quindi con presa di servizio entro il 31/12/2017) le seguenti procedure: 2 posti da Ricercatore tipo B), 2 posti da PA riservati ad esterni, 9 upgrade da RU a PA, 13 upgrade da PA a PO. Sempre nel corso del 2017, le cessazioni di personale docente sono state le seguenti: 1 RU, 1 PA e 10 PO (corrispondenti a 11,20 P.O.).

La situazione del PTA è già stata delineata precedentemente; per completezza si ricorda la delibera 3/2017/8.1 del CdA del 07/04/2017 – "Utilizzo Punti Organico 2016-2017 – Personale

Tecnico-Amministrativo” per un totale di 1,50 punti organico. Nel corso del 2017 la dinamica cessazioni/prese di servizio del PTA è stata la seguente:

- Due assunzioni a tempo indeterminato (rispettivamente C3 e C1);
- Una assunzione a tempo determinato (D1);
- Cinque cessazioni di personale a tempo indeterminato (1 B, 3 C e 1 D);
- Cinque cessazioni di personale a tempo determinato (1 C, 4 D).

Al 31/12/2017 il PTA a tempo indeterminato corrisponde a 292 unità⁷ a cui si aggiungono 7 collaboratori linguistici e 9 PTA a tempo determinato.

Dal punto di vista delle risorse dedicate alla Ricerca le iniziative maggiormente rilevanti sono le seguenti:

- Stanziamento di fondi (€ 665.300) per assegni di ricerca. È stato emanato un bando per assegni di tipologia “a”; si tratta di 27 assegni, suddivisi in due aree (scientifica – 14 assegni - e umanistica/giuridica/economica – 13 assegni). Per ciascuna area sono state individuate delle “linee tematiche di ricerca” (corrispondenti ad uno o più settori ERC). La valutazione dei progetti di ricerca pervenuti è affidata a *referee* esterni anonimi, individuati tramite il registro REPRISE (*Register of Expert Peer Reviewers for Italian Scientific Evaluation*): i valutatori sono stati individuati in base alla corrispondenza tra settori ERC e parole chiave indicate nella proposta di progetto;
- Bando Regione Piemonte INFRA-P: la Direzione “Competitività del Sistema Regionale” della Regione Piemonte ha pubblicato in data 22/08/2017 un bando finalizzato al “sostegno a progetti per la realizzazione, il rafforzamento e l’ampliamento di infrastrutture di ricerca pubbliche”. UPO ha presentato due progetti⁸: CAAD Centro di eccellenza sulle Malattie Autoimmuni e Allergiche, con una spesa totale di € 4.922.700 e un finanziamento ammissibile di € 2.000.000, e PRISMA-UPO Piattaforma di Risonanze Magnetiche, spesa totale € 932.000 e finanziamento ammissibile € 466.000. L’esito della valutazione è stato ufficializzato il 13/02/2018 ed è positivo per entrambi i progetti con pieno riconoscimento del finanziamento richiesto.

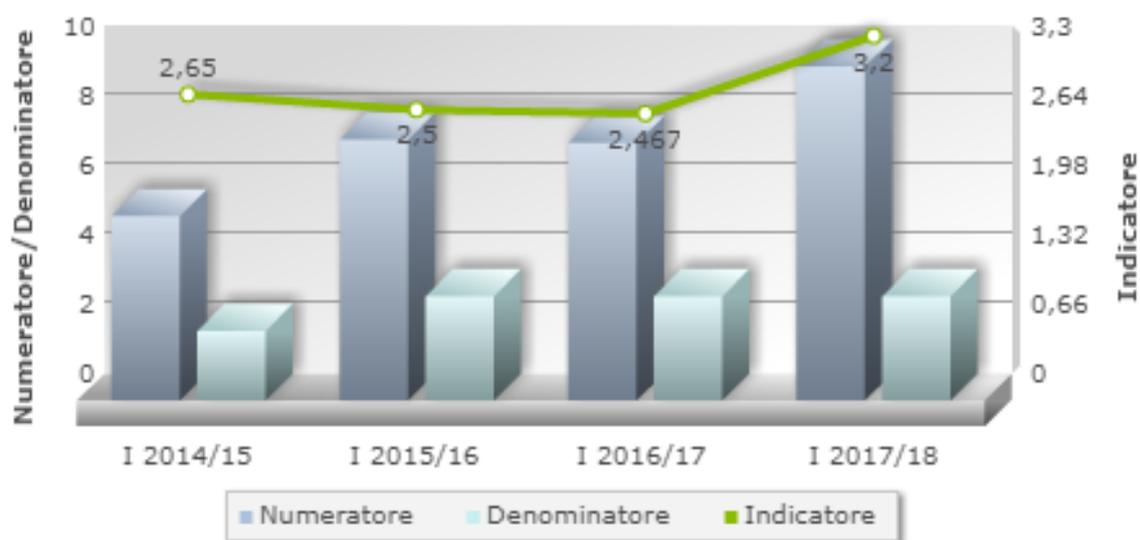
⁷ 18 B, 141 C, 115 D, 17 EP e 1 Dirigente.

⁸ DRU del 02/11/2017 n. 1243

- Per quanto riguarda i Dottorati di Ricerca si conferma per il 2017/2018 la stessa offerta del ciclo precedente. Una consistente azione di revisione dei collegi dei docenti ha permesso all'Ateneo di migliorare in modo significativo la propria performance in termini di "indicatore di qualità media dei Collegi di Dottorato". Ciò ha consentito di attribuire ai corsi di dottorato 38 borse⁹, di cui 17 finanziate da enti esterni (nel 2016/2017 erano state complessivamente 29, di cui 12 finanziate da enti esterni).

Di seguito, si propone il grafico esplicativo del *trend* sopra descritto.

VQR 2004-2010 per il 2016. VQR 2011-2014 per gli anni 2017 e 2018



FONTE: MIUR

Per completezza, si segnalano le *performance* dell'UPO rispetto alla media nazionale, le quali hanno giovato di un netto miglioramento tra i periodi 2016/2017 e il 2017/2018. A fronte di un risultato medio italiano pari a 2,744 e una media di Ateneo corrispondente al 2,467, nel 2016/2017, si registra per l'anno 2017/2018 un valore nazionale sostanzialmente invariato (2,754), che per l'UPO si attesta invece al 3,200, con un incremento del 29,7% rispetto all'anno precedente. In altri termini, un'evoluzione positiva del *ranking* dalla posizione 46 alla 10 su 65 Atenei totali.

A seguito della visita ANVUR di Accreditamento Periodico avvenuta a fine novembre 2016, nel corso dei primi mesi del 2017 l'Ateneo è stato impegnato nell'analisi della relazione proposta

⁹ Bandite con Decreto n. 773 dell'11/07/2017 prot. 11419 e successiva rettifica n. 879 del 31/07/2017.

dalla CEV e nella predisposizione di alcune controdeduzioni. A completamento dell'iter, in data 07/11/2017, il MIUR ha emesso il DM di Accredimento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio¹⁰ con il giudizio di SODDISFACENTE, corrispondente al livello C (6,08 di valutazione complessiva). A ciò corrisponde un accreditamento di cinque anni per l'Ateneo (dall'a.a. 2017/2018 all'a.a. 2021/2022) e di tre anni per i corsi di studio (dall'a.a. 2017/2018 all'a.a. 2019/2020). Con riferimento ad alcune valutazioni e alle corrispondenti raccomandazioni/prescrizioni, sia con riferimento all'Ateneo che ai singoli corsi di studio, sono state avviate numerose iniziative che avranno i primi riscontri nel corso del 2018. Tenuto conto che le azioni da intraprendere vedono principalmente coinvolti il Presidio di Qualità e le strutture didattiche (queste ultime per quanto riguarda l'accredimento dei corsi di studio), è stato costituito un gruppo di coordinamento e monitoraggio denominato "Tavolo di lavoro sulle Raccomandazioni ANVUR". Il gruppo è composto dal Pro-Rettore, dal Direttore Generale, dai Delegati alla Didattica e alla Ricerca e dai Responsabili dell'Ufficio Assicurazione Qualità e dei Settori Didattica e Studenti, Ricerca, Alta Formazione e Personale¹¹.

Sempre nella prospettiva del Sistema di Qualità di Ateneo e, quindi, con un approccio focalizzato su attività e processi e sul loro miglioramento e snellimento, rientrano tutte le iniziative realizzate sia a scala di Ateneo sia nell'ambito di singoli dipartimenti volte al "miglioramento dell'attività amministrativa e accademica". In questo caso è indispensabile evidenziare il valore aggiunto determinato da una forte integrazione e collaborazione realizzatasi tra personale docente e tecnico amministrativo. Tale partecipazione è avvenuta su piani e in momenti diversi, consentendo di individuare ambiti di miglioramento e di predisporre i conseguenti interventi correttivi e migliorativi. Particolarmente significativi a questo proposito risultano il "Progetto *Customer Satisfaction* Docenti", la definizione e "applicazione di nuove regole di rendicontazione dei progetti europei", i nuovi "questionari di valutazione dei tirocini professionali" (Dipartimento di Scienze del Farmaco), lo "snellimento delle procedure di convalida esami" (Scuola di Medicina).

In termini più squisitamente amministrativi è da registrare l'avvio del nuovo sistema di rilevazione presenze, la centralizzazione del bando delle collaborazioni studentesche e una nuova convenzione riguardante l'imposta di bollo virtuale.

¹⁰ https://ateneo.cineca.it/off270/ava16/indicatore_ava.php?parte=200&code_un=C8&user=ATElauree_C8

¹¹ Il gruppo di lavoro ha tenuto la riunione di insediamento il giorno 21/11/2017.

Le azioni e le iniziative avviate e realizzate a fronte di questo scenario interno, in coerenza con le linee strategiche di Ateneo sono quindi così riassumibili:

- Definizione e applicazione del “Modello di ripartizione” dei punti organico del personale docente;
- Avvio di un piano di utilizzo dei punti organico del PTA finalizzato a contenere gli effetti delle cessazioni e a operare una redistribuzione del personale in funzione dei diversificati carichi di lavoro (due assunzioni a tempo indeterminato già effettuate nel 2017);
- Chiusura della posizione di “referente ANVUR” legata alla visita di Accreditamento e creazione dell’Ufficio Assicurazione Qualità (alle dipendenze dirette del Direttore Generale – la creazione dell’ufficio e la contestuale nomina del responsabile sono state deliberate con decorrenza 1 marzo 2018);
- È stato emanato con D.R. del 09/11/2017 il nuovo Regolamento di Ateneo per il conferimento di assegni per lo svolgimento di attività di ricerca;
- Sono state predisposte e portate all’attenzione del Rettore le proposte di modifica/aggiornamento dei Regolamenti Studenti, Amministrazione contabilità e bilancio e Riunioni Telematiche degli Organi;
- Sono stati emanati i seguenti Regolamenti: “Regolamento dei procedimenti di selezione a tempo indeterminato e per la progressione verticale del personale tecnico e amministrativo dell’Università degli Studi del Piemonte Orientale “Amedeo Avogadro”” (seduta del 27/03/2017), “Regolamento per l’attribuzione della retribuzione aggiuntiva dei Ricercatori di ruolo e ai Ricercatori a tempo determinato” e “Regolamento di Ateneo per il reclutamento di Tecnologi a tempo determinato ai sensi dell’art. 24 bis della Legge n. 240/2010” (seduta del 17/07/2017), “Regolamento per il conferimento di assegni per lo svolgimento di attività di ricerca” e “Regolamento di Ateneo per Dottorati di ricerca” (seduta del 6/11/2017).

Area Strategica “Didattica”

L’Area Strategica Didattica “ha come oggetto l’articolazione dell’Offerta Formativa e i Servizi agli Studenti”.

Strategia generale

a) Rafforzamento dell’offerta formativa finalizzato a:

- Incrementare il numero degli studenti iscritti attraverso la riduzione della mobilità passiva e l’aumento del grado di attrazione verso territori confinanti con il Piemonte Orientale;
- Mantenere i risultati raggiunti in termini di successo dell’esito formativo.

b) Principi-guida per lo sviluppo dell’offerta formativa:

- Sostenibilità dei requisiti;
- Ottimizzazione dei percorsi (integrazione tra corsi con affinità di contenuti);
- Diffusione dell’offerta sul territorio (repliche presso sedi diverse);
- Costante monitoraggio/revisione/aggiornamento dei contenuti;
- Razionalizzazione (riesame/ridisegno dei corsi di studio con piccoli numeri);
- Collaborazione tra Dipartimenti e alleanze/partnership con altri Atenei.

c) Potenziamento delle iniziative di orientamento e delle attività di sostegno agli studenti finalizzato ad aumentare il livello di soddisfazione.

L’Offerta Formativa UPO 2017/2018, deliberata dal CdA nella seduta 4/2017/10.1, è articolata in 17 Lauree Triennali, 4 Lauree Magistrali a Ciclo Unico e 12 Lauree Magistrali (di cui 1 internazionale, con erogazione della didattica interamente in lingua inglese), per un totale di 33 corsi di studio¹². Rispetto all’a.a. precedente sono stati disattivati i corsi di laurea triennali in “Infermieristica Pediatrica” e in “Ostetricia”.

Tutti i corsi di studio sono stati accreditati (accreditamento iniziale) in quanto rispettano ex-ante i requisiti in termini di docenza di riferimento, nel determinare la quale si è tenuto conto di quanto

¹² Nell’a.a. 2016/2017 i corsi di studio attivi erano 35.

emerso nell'ambito della verifica ex-post di tali requisiti relativamente all'offerta formativa 2016/2017¹³.

Andamento immatricolazioni e iscrizioni

	2015/2016	2016/2017	VAR%
IMMATRICOLATI	4.394	5.253	19,1%
ISCRITTI TOTALI	12.200	13.394	9,8%
STUDENTI REGOLARI	8.637	9.724	12,6%

Fonte: ESSE3 coincidente con Anagrafe Nazionale Studenti

Internazionalizzazione

INTERNAZIONALIZZAZIONE: LA PERFORMANCE UPO

IN USCITA	Erasmus ai fini di studio	Erasmus ai fini di tirocinio	Free Mover	Lauree Binazionali	Teaching Staff	Staff Training
a.a.2014/2015	88	15	9	13	9	9
a.a.2015/2016	92	12	3	3	12	9
a.a.2016/2017	114	13	74	10	11	13

IN ENTRATA	Erasmus+	Free Mover	Lauree Binazionali
a.a.2014/2015	24	11	2
a.a.2015/2016	32	1	7
a.a.2016/2017	31	4	1

Fonte: Divisione Prodotti – Settore Didattica

STUDENTI STRANIERI	DISIT	DIGSPES	DIMET	DISEI	DSF	DISUM	TOTALE
ISCRITTI EXTRA UE	65	51	194	165	63	52	590
ISCRITTI UE	19	31	54	46	17	16	183
TOTALE	84	82	248	211	80	68	773

Fonte: ESSE3, anno 2016/2017

	NOVARA	VERCELLI	ALESSANDRIA	TOTALE
--	--------	----------	-------------	--------

¹³ Complessivamente per l'a.a. 2017/2018 sono stati inseriti in banca dati 335 docenti, di cui 193 per le lauree triennali, 74 per le lauree magistrali a ciclo unico e 68 per le lauree magistrali. Per maggiori dettagli si veda il documento "Analisi della sostenibilità della didattica a.a. 2017/2018" redatto dalla Direzione Generale e inviato al Nucleo di Valutazione in data 06/09/2017 prot.14238

VISITING PROFESSORS	19	1	3	23
VISITING FELLOWS	3	1	3	7
TOTALE	22	2	6	30

FONTE: Ufficio Internazionalizzazione, anno 2017

Nell'ambito della Programmazione Triennale 2016/2018 l'Ateneo ha presentato alcuni progetti che attengono alla Didattica con riferimento agli "obiettivi di tipo A, B e C". In particolare:

- Proposta di istituzione ed attivazione di un nuovo corso di Laurea Magistrale internazionale da erogare in lingua inglese a partire dall'a.a. 2018/2019. Nel corso del 2017 sono state avviate tutte le necessarie attività in funzione della presentazione al CUN e ad ANVUR del nuovo progetto di corso. Questo progetto di nuova laurea contribuisce anche a rafforzare la dimensione internazionale del nostro ateneo sia sul versante studenti che su quello dei *visiting professors*;
- Realizzazione di un progetto di Ateneo nell'ambito "Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti". Si tratta di un articolato percorso formativo rivolto ai docenti che persegue l'obiettivo di "dotare i docenti di logiche, metodologie e prassi operative che consentano loro di presidiare consapevolmente tutte le criticità di un processo di apprendimento incentrato sullo studente (SCL) caratterizzato dai seguenti elementi: enfasi sull'apprendimento attivo piuttosto che su quello passivo, enfasi sull'apprendimento critico e analitico, maggiore assunzione di responsabilità da parte degli studenti, maggiore autonomia degli studenti".

Entrambi i progetti sono stati valutati positivamente e finanziati in proporzione al punteggio ottenuto.

Obiettivi/Azioni	Media Criterio a)	Media Criterio b)	Media Criterio c)	Somma Medie	% Attribuzione	Finanziamento	
						Richiesto 2016/2018	Ottenuto 2016/2018
A Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il sistema							
B Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali" con riferimento alle definizioni dell'all. 3	0,67	0,83	0,5	2	60	970.000	582.000
Totali per obiettivo						970.000	582.000
B Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche							

C Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti	0,83	0,83	0,83	2,5	80	310.000	248.000
Totali per obiettivo						310.000	248.000
TOTALI D'ATENEO						1.280.000	830.000

Con riferimento, invece, agli obiettivi di tipo D – AUTONOMIA RESPONSABILE, l'Ateneo ha selezionato i seguenti indicatori¹⁴:

GRUPPO 2 – INDICATORI RELATIVI ALLA QUALITA' DELLA DIDATTICA			
D_2_1	Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare.		
Anno accademico	2014/2015	2015/2016	2016/2017
	0,44960	0,45700	0,44300
GRUPPO 3 – INDICATORI RELATIVI ALLE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE			
D_3_1	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso.		
Anno solare	2015	2016	2017
	0,00672	0,00700	0,00800

In ragione del valore degli indicatori presentati, la **quota FFO 2017** (relativa all'Autonomia Responsabile – Obiettivo D), risulta pari a **€ 1.930.969,00**.

In funzione degli indicatori scelti l'UPO si colloca nel "raggruppamento C" composto complessivamente da 28 Atenei.

Area Strategica "Amministrazione"

L'area Strategica Amministrazione "riguarda il governo di tutte le attività di supporto amministrativo in termini di organizzazione, gestione del personale, sviluppo ICT, ecc."

Strategia generale

Miglioramento del grado di efficacia ed efficienza del sistema amministrativo attraverso l'adeguamento dell'assetto organizzativo e dei meccanismi di gestione, lo sviluppo dell'ICT, l'incremento del livello di motivazione e il coinvolgimento del personale.

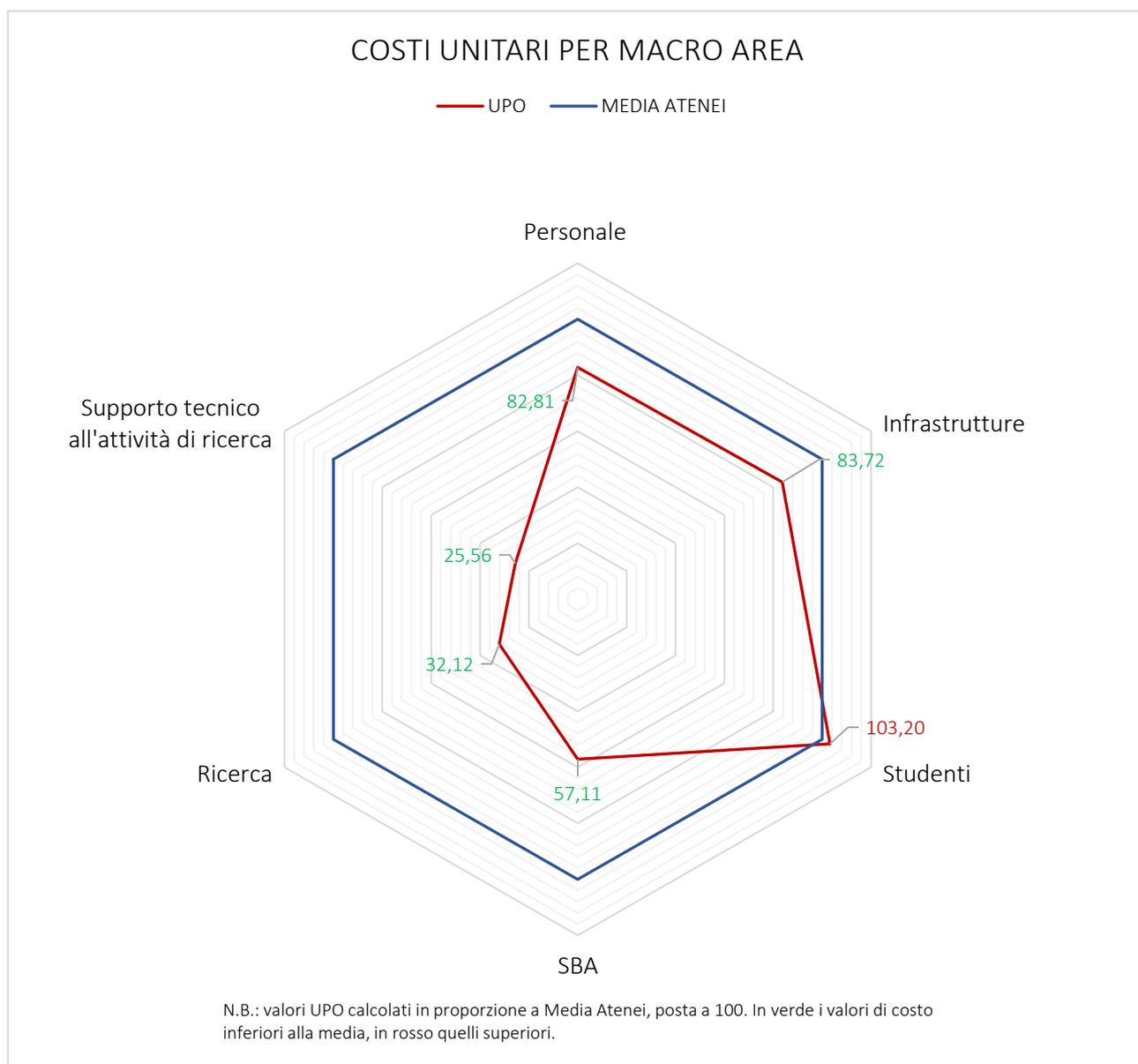
¹⁴ I valori riportati in tabella relativi all'a.a. 2016/2017 e all'a.s. 2017 sono aggiornati al 04/06/2018.

Nel 2017, per il terzo anno consecutivo, l'UPO ha partecipato al Progetto *Good Practice* con riferimento alle tre principali aree di analisi: "Costi ed Efficienza", "*Customer Satisfaction*" e "Benessere Organizzativo". A questo punto, anche tenendo conto dei tassi di risposta, si può a tutti gli effetti considerare "consolidato" il sistema di rilevazione all'interno del nostro Ateneo. Ciò permette, naturalmente, di considerare affidabile il confronto dei risultati sia in termini di *trend* riguardanti UPO (confronto nel tempo), sia di analizzare il nostro posizionamento in un confronto con gli altri atenei (confronto nello spazio).

GP	STUDENTI 1° ANNO	STUDENTI ANNI SUCCESSIVI	DOCENTI	PTA
2015	251	870	210	217
2016	216	599	220	247
2017	349	770	223	215
Tasso di risposta ¹⁵	9,40%	9,70%	38%	70%

Dal punto di vista dell'efficienza il "costo unitario per macro area" di UPO risulta inferiore alla media degli atenei per tutte le aree ad esclusione della macro area "studenti".

¹⁵ Tra gli atenei partecipanti all'edizione 2017 (31) il tasso di risposta in UPO risulta il più elevato per il PTA e il quarto più elevato per il personale docente. Il tasso di risposta tra gli studenti è ancora modesto ma in leggera crescita.



Bassi costi unitari, cioè efficienza più elevata della media, sono anche espressione del sottodimensionamento del PTA cui ci si riferiva in precedenza; laddove il nostro Ateneo risulta decisamente “virtuoso”, si corre il rischio che l’elevata efficienza possa tradursi in troppo aumentati carichi di lavoro e/o in penalizzazioni in termini di efficacia dell’azione amministrativa. Sotto questo punto di vista l’analisi dell’efficienza deve essere comparata con i risultati della “customer satisfaction” e le risultanze del “benessere organizzativo”.

In termini di efficacia percepita il posizionamento di UPO è da considerarsi di assoluto rilievo.

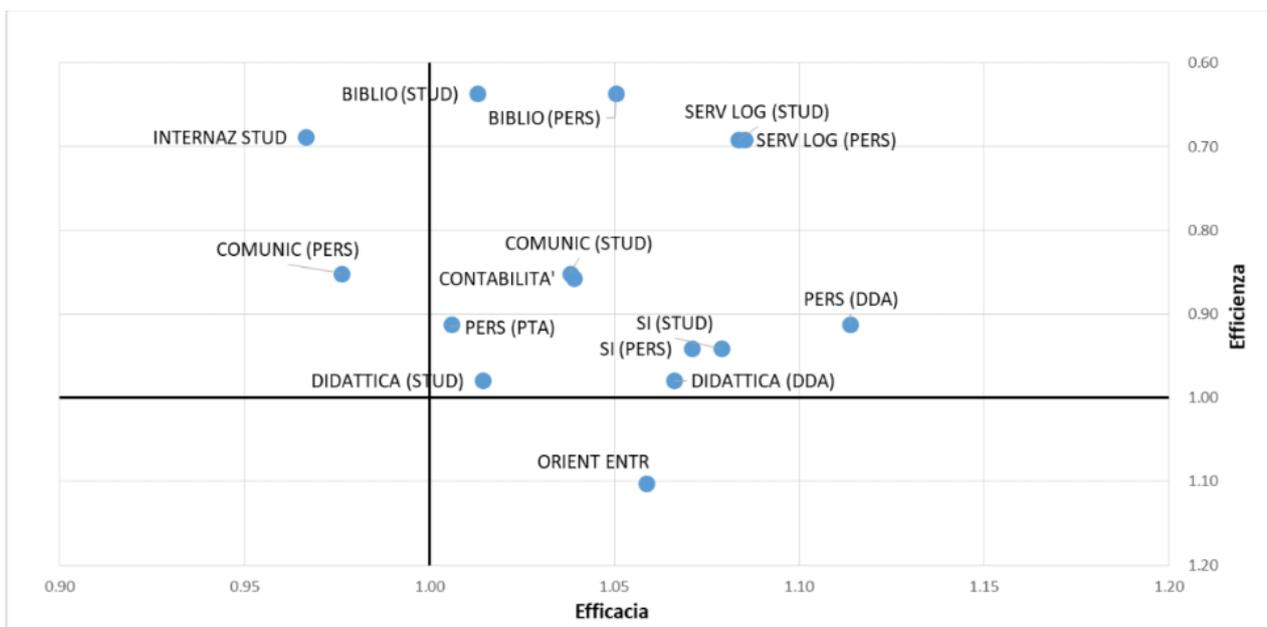
Più in particolare:

- Sopra la media in 7 casi su 8 per i docenti;
- Sopra la media in 6 casi su 6 per il PTA;

- Sopra la media in 7 casi su 7 per gli studenti del 1° anno;
- Sopra la media in 7 casi su 8 per gli studenti degli anni successivi.

Il posizionamento complessivo, derivante dalla combinazione dei risultati in termini di efficienza ed efficacia è espresso dal grafico seguente.

“Relativamente all’ateneo del Piemonte Orientale, il grafico mostra una serie di servizi “virtuosi” sia per efficacia percepita che per efficienza, posizionati nel quadrante destro superiore. Non vi sono invece servizi critici per entrambe le rilevazioni. Il servizio di orientamento in entrata risulta critico per i costi unitari, pur riportando livelli di CS superiori alla media. Il servizio di internazionalizzazione studenti e quello di comunicazione per il personale interno risultano essere servizi critici per l’efficacia, pur presentando costi unitari inferiori alla media”¹⁶.



Le seguenti tabelle illustrano le *performance* di efficienza (costo unitario) ed efficacia (*customer satisfaction*) relative, nell’ordine, ai servizi rivolti agli studenti, a docenti e personale tecnico-amministrativo e a quelli comuni alle tre categorie. Le celle in verde contengono i punteggi di CS superiori e i costi unitari inferiori rispetto alla media *cluster* (ovvero, del gruppo di Atenei dimensionalmente equipollenti all’UPO), viceversa quelle campite in rosso.

¹⁶ Progetto Good Practice 2016 – Report per l’Università del Piemonte Orientale – MIP Politecnico di Milano – dicembre 2017 – pag. 17.

	prestazione	udm	GP 2016 - Valore	GP 2015 - Valore	GP 2014 - Valore	Trend (2016-2014)	GP 2016 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2016 - Valore benchmark (media Atenei)
Didattica	CS DDA	(1-6)	4.42	4.19	4.28	3.34%	4.27	4.15
	CS stud l'anno	(1-6)	3.70	3.88	4.51	-18.04%	3.65	3.70
	CS stud succ	(1-6)	3.67	3.71	4.13	-10.97%	3.53	3.56
	Costo unitario	€/studente	145.11	242.01			147.43	148.19
Internazionalizzazione	CS stud succ	(1-6)	3.74	4.15	4.12	-9.03%	3.88	3.87
	Costo unitario	€/studente	159.39	140.34			229.88	231.61
Diritto studio	CS stud l'anno	(1-6)	4.39	4.04	4.33	1.48%	4.12	4.07
	CS stud succ	(1-6)	4.20	4.09	4.35	-3.51%	3.90	3.84
Orientamento	CS stud l'anno	(1-6)	4.04	3.95	4.47	-9.54%	3.92	3.82
	Costo unitario	€/immatricolato	67.44	58.55			69.39	61.17
Job placement	CS stud succ	(1-6)	3.68	4.07	4.17	-11.79%	3.51	3.45

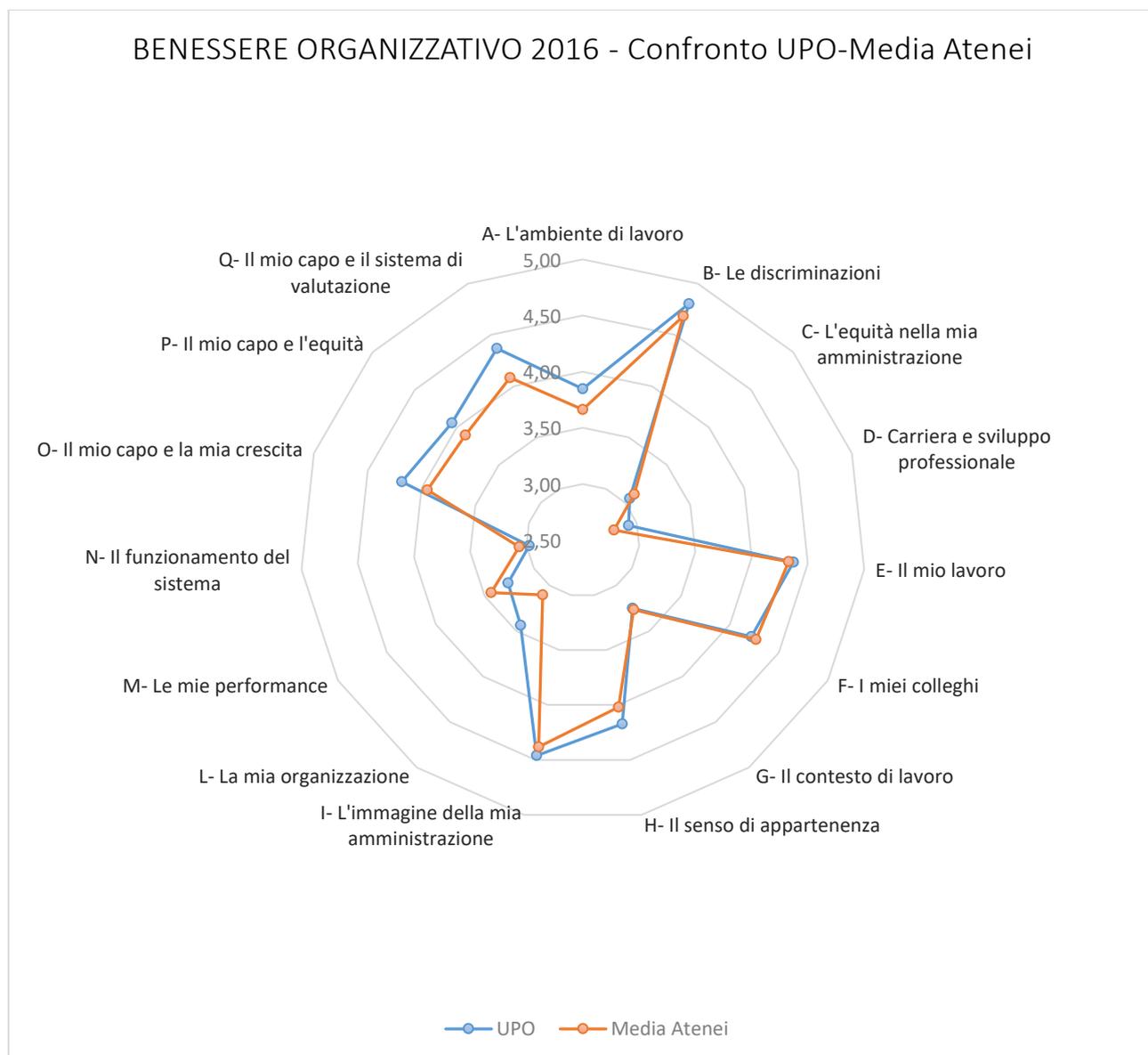
	prestazione	udm	GP 2016 - Valore	GP 2015 - Valore	GP 2014 - Valore	Trend (2016-2014)	GP 2016 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2016 - Valore benchmark (media Atenei)
Personale	CS DDA	(1-6)	4.69	4.31	4.38	7.04%	4.39	4.21
	CS pta	(1-6)	3.61	3.74	3.65	-1.05%	3.62	3.59
	Costo unitario	€/persona	787.08	632.96			725.04	862.61
Contabilità	CS pta	(1-6)	4.05	4.05	4.31	-6.11%	3.99	3.89
	Costo unitario	€/mgl€	5.67	5.79			6.46	6.61
Ricerca	CS DDA	(1-6)	4.29	4.28	4.11	4.50%	4.02	3.80
	Costo unitario	€/mgl€	-	40.52			89.32	90.57

	prestazione	udm	GP 2016 - Valore	GP 2015 - Valore	GP 2014 - Valore	Trend (2016-2014)	GP 2016 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2016 - Valore benchmark (media Atenei)
Comunicazione	CS DDA	(1-6)	3.51	3.40	3.56	-1.50%	3.71	3.68
	CS pta	(1-6)	3.52	3.40	3.59	-2.05%	3.49	3.51
	CS stud l'anno	(1-6)	4.09	4.04	4.46	-8.34%	3.86	3.80
	CS stud succ	(1-6)	3.97	3.90	4.10	-3.19%	3.72	3.68
	Costo unitario	€/persona	381.67	220.94			451.99	448.30
Sistemi informatici	CS DDA	(1-6)	4.39	4.22	4.13	6.19%	4.24	4.04
	CS pta	(1-6)	4.27	4.05	4.16	2.83%	4.08	4.05
	CS stud l'anno	(1-6)	4.15	3.98	4.38	-5.32%	3.87	3.82
	CS stud succ	(1-6)	3.92	3.82	4.38	-10.58%	3.69	3.65
Costo unitario	€/persona	753.41	769.03			728.16	800.35	
Approv e serv gen	CS DDA	(1-6)	4.09	3.97	3.93	4.06%	3.79	3.65
	CS pta	(1-6)	3.69	3.62	3.71	-0.55%	3.52	3.52
	CS stud l'anno	(1-6)	4.40	4.23	4.57	-3.60%	4.14	4.09
	CS stud succ	(1-6)	4.25	4.26	4.35	-2.16%	3.94	3.90
Costo unitario	€/mq	12.74	14.08			21.87	18.41	
Biblioteche	CS DDA	(1-6)	4.75	4.55	4.50	5.56%	4.67	4.52
	CS stud l'anno	(1-6)	4.43	4.28	4.53	-2.24%	4.39	4.31
	CS stud succ	(1-6)	4.19	4.20	4.67	-10.42%	4.25	4.19
	Costo unitario	€/utente potenziale	55.28	84.97			88.62	86.87

Per quanto riguarda il Benessere Organizzativo (sempre nell'ambito del Progetto *Good Practice*) la rilevazione 2017 è la quarta in ordine di tempo, anche in questo caso con tassi di risposta significativi (73.5%) e in leggera crescita rispetto all'anno precedente (71.2%).

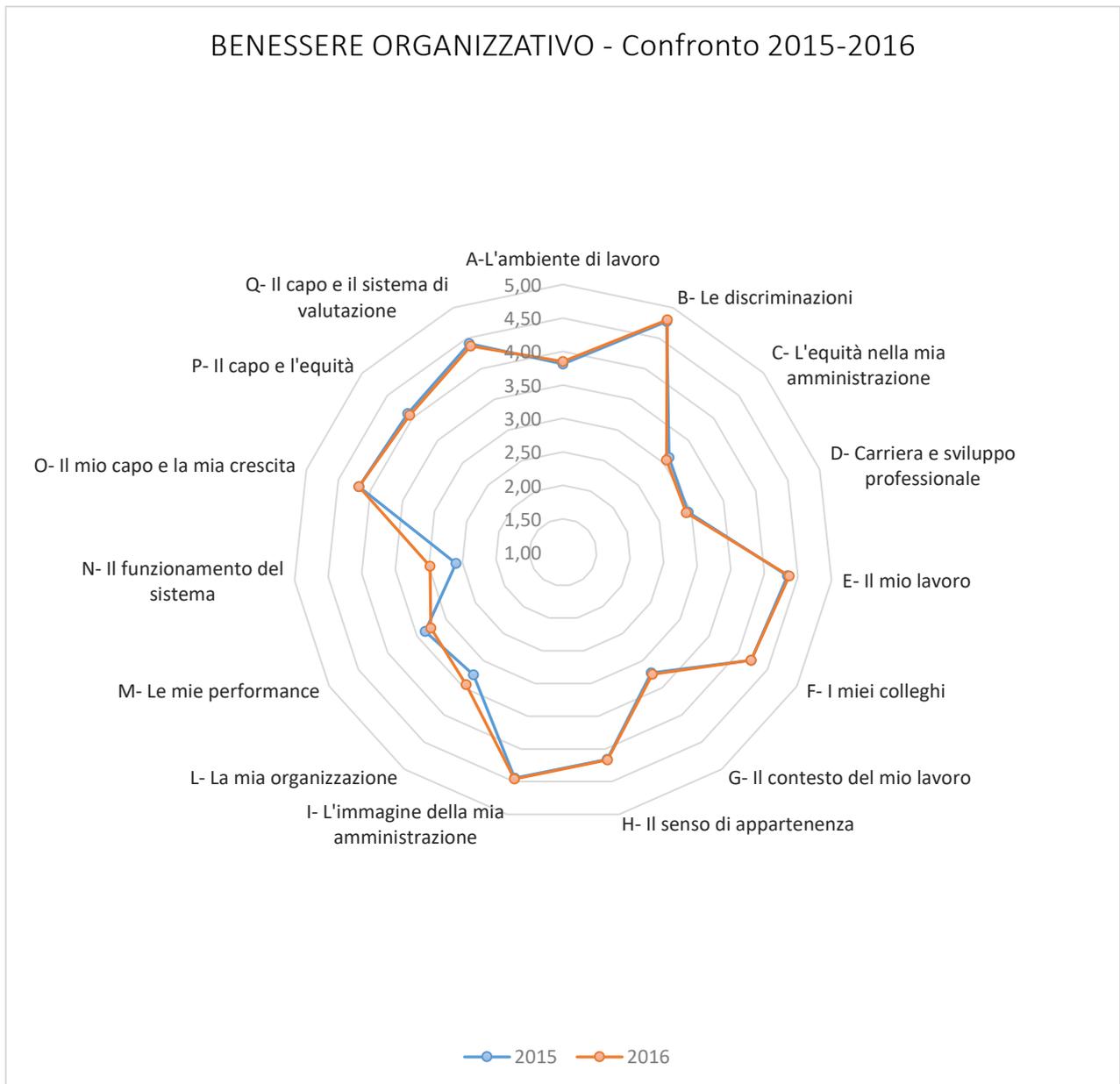
Procedendo a un confronto tra le risultanze dell'UPO e la media degli Atenei partecipanti alla rilevazione (12 Atenei e 5 Scuole), emerge una situazione "complessivamente positiva", con qualche elemento di criticità. Nella maggioranza delle aree tematiche considerate, il punteggio UPO è

superiore o comunque sostanzialmente in linea con la media degli Atenei. La tematica che presenta qualche criticità e la maggiore distanza (in negativo) rispetto alla media, è la “M-Le mie performance”, soprattutto con riferimento alle domande riguardanti la “corretta informazione” sui meccanismi di valutazione e su “come migliorare i propri risultati”.



In termini di confronto “interno”, la comparazione dei risultati delle ultime due rilevazioni sostanzialmente li conferma, con due eccezioni positive: migliorano le valutazioni relative alle tematiche “N – Funzionamento del sistema” (2,59 nel 2015 a fronte di 2,98 nel 2016) e “L – La mia organizzazione” (3,26 nel 2015 contro 3,44 nel 2016).

BENESSERE ORGANIZZATIVO - Confronto 2015-2016



In tema di Benessere Organizzativo e di Pari Opportunità il Comitato Unico di Garanzia di UPO ha redatto il “Piano di Azioni Positive 2016/2018” e nella Relazione Annuale 2017¹⁷ ha indicato i punti di forza e le aree di miglioramento possibili. Tra i punti di forza si segnalano: le politiche di conciliazione attuate dall’Ateneo favorendo l’uso di forme flessibili di lavoro (tra cui il telelavoro) e l’organizzazione di orari flessibili di lavoro, l’istituzione dello “Sportello di ascolto” per tutti i dipendenti nell’ambito dei Servizi di *Counselling* UPO, i corsi di *Training* autogeno attivati nell’ambito del Progetto Benessere Organizzativo e la nomina della Consigliera di Fiducia.

¹⁷ <https://www.uniupo.it/il-multicampus/come-siamo-strutturati/organi-sussidiari/comitato-unico-di-garanzia>

L'obiettivo strategico "sviluppo ICT", avviato nel 2015, si è sostanzialmente concluso nel 2017 con il completamento dei tavoli di lavoro e con una serie di azioni ed interventi, prevalentemente di tipo tecnologico/informatico, che hanno riguardato l'ateneo nel suo complesso piuttosto che singole strutture. In particolare: adeguamenti tecnologici della rete informatica. Dei *server* e dei centralini VOIP, potenziamento rete *wifi*, attivazione biglietto integrato Piemonte per tutti gli studenti, installazione di *software* nei laboratori didattici, ecc.

Alcuni obiettivi operativi erano legati ad un prodotto Cineca: *University Planner* (UP). Prodotto che è stato utilizzato a partire dal 2016 e che nel corso del 2017 necessitava di alcune operazioni/implementazioni da realizzarsi da parte di UPO e dello sviluppo e del rilascio di una nuova versione del prodotto da parte di Cineca. La versione 2.0 di UP non è stata rilasciata e pertanto alcune attività sono state interrotte.

Per quanto riguarda, infine, l'obiettivo "Sistema informativo direzionale" ci si è mossi su due piani di operatività:

- Consolidare e ulteriormente sviluppare la produzione e la messa a disposizione di dati a supporto dell'attività svolta dalle Commissioni Paritetiche Studenti Docenti, dai Consigli di corso di studio e più in generale dal Presidio di Qualità nell'ambito delle procedure AVA. In questo senso è stato completamente rifatto il sito di statistiche di Ateneo (<http://statistiche.rettorato.unipmn.it>) con la creazione di una "dashboard" statistica;
- Creare un "Conto Economico" a livello di Dipartimenti e Strutture che offra una visione completa della sostenibilità economica e favorisca il collegamento con le *performance*. È stato completato lo studio di fattibilità per quanto riguarda le attività di impostazione logica del modello; non è stato ancora definito il supporto informatico da implementare.