

**ESTRATTO DEL VERBALE  
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL PIEMONTE ORIENTALE  
"AMEDEO AVOGADRO"  
Seduta del 06.05.2016  
Ore 14.00**

Presso la sede del Rettorato in Via Duomo 6, in Vercelli, nell'adunanza del giorno **6 Maggio 2016**, si è riunito il Consiglio di Amministrazione dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale "A. Avogadro", con l'intervento dei componenti di seguito indicati:

<b>Prof. Cesare EMANUEL</b> Rettore-Presidente	Presente
<b>Prof. Luigi BATTEZZATO</b> Dipartimento di Studi Umanistici	Presente
<b>Prof. Mauro BOTTA</b> Dipartimento di Scienze ed Innovazione Tecnologica	Presente
<b>Dott.ssa Giorgia CASALONE</b> Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa	Presente
<b>Prof. Francesco DELLA CORTE</b> Dipartimento di Medicina Traslazionale	Presente
<b>Dott.ssa Mariella ENOC</b>	Presente
<b>Dott. Fabrizio PALENZONA</b>	Presente
<b>Comm. Giovanni Carlo VERRI</b>	Presente
<b>Sig. Alberto ORLANDO</b> Rappresentante degli Studenti	Presente

Partecipa alla seduta il Pro-rettore, Prof. Fabio GASTALDI.

Partecipa alla seduta con funzioni di Segretario verbalizzante il Direttore Generale, Prof. Andrea TUROLLA, assistito dalla Dott.ssa Roberta Bosi, cat. D.



Partecipa alla seduta il Dott. Paolo PASQUINI, Vice-Direttore Generale vicario.

Constatata la presenza del numero legale alle ore 14.15 il Presidente dichiara aperta la seduta.



Si discute il seguente

### **Ordine del Giorno**

OMISSIS

#### **4. Piano integrato (Performance, Trasparenza e Prevenzione della Corruzione)**

OMISSIS

#### **Piano integrato (Performance, Trasparenza e Prevenzione della Corruzione) 3/2016/4**

OMISSIS

### **IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

- PREMESSO** che nel mese di luglio 2015 l'ANVUR ha adottato Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance negli Atenei e negli Enti Pubblici di Ricerca;
- CONSIDERATO** che in tali Linee Guida l'ANVUR ha individuato quale strumento operativo il Piano Integrato, ovvero il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria;
- PRESO ATTO** che l'introduzione del Piano Integrato ha il fine di alleggerire in prospettiva il sovraccarico di adempimenti in capo agli atenei (piano performance, piano prevenzione corruzione, piano trasparenza);
- CONSIDERATO** che nelle Linee Guida viene affermato con chiarezza la dipendenza del ciclo della performance dal sistema degli obiettivi strategici pluriennali dell'Università e precisato come la trasparenza e l'anticorruzione diventino dimensioni costitutive della performance nella strategia a lungo termine dell'Ateneo;
- CONSIDERATA** la complessità del documento è stata presentata e approvata una prima versione nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 29 gennaio 2016;
- CONSIDERATO** che il Piano Integrato identifica la mappa strategica, gli Progetti Strategici e gli obiettivi della Direzione Generale;



- CONSIDERATO che i Progetti Strategici e gli obiettivi della Direzione Generale sono stati oggetto di approfondite analisi che hanno consentito di individuare gli Obiettivi Operativi da attribuire ai Responsabili di strutture, di primo e di secondo livello;
- SI RITIENE di completare il Piano Integrato precedentemente approvato con le schede analitiche dei Progetti Strategici;
- CONSIDERATO che i Progetti Strategici si riferiscono al triennio 2016-2018, per alcuni di essi è stato redatto un vero e proprio piano triennale;
- VISTA la Legge n. 240 del 30/12/2010;
- VISTO lo Statuto dell'Ateneo;
- VISTO il Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità dell'Ateneo;
- VISTA la delibera n. 1/2016/4 del 29/01/2016 con cui il Consiglio di Amministrazione ha approvato la prima bozza del Piano integrato 2016/2018 per la gestione integrata del Ciclo della Performance dell'Ateneo;
- VISTA il provvedimento del Direttore Generale n. 4554 del 25/03/2016 con cui sono stati formalmente individuati i Project Manager dei 10 Progetti Strategici;

con voto espresso nella forma di legge, all'unanimità

#### DELIBERA

Di approvare il Piano integrato 2016/2018 per la gestione integrata del Ciclo della Performance dell'Ateneo completo degli allegati

### Piano integrato 2016

#### **Premessa generale: le nuove Linee Guida prodotte dall'ANVUR**

Nel luglio 2015 l'ANVUR ha predisposto un documento (*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane*) finalizzato a semplificare e razionalizzare i processi e i documenti di programmazione richiesti agli Atenei pubblici italiani.

In tale documento un ruolo centrale, nell'ambito della Gestione della Performance, è attribuito al *Piano Integrato*, che gli Atenei sono tenuti a predisporre entro la scadenza del 31 gennaio di ogni anno.

Il Piano Integrato, in particolare, è "il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria."



In sostanza, il Piano integrato è chiamato a riassumere, con riferimento all'esercizio cui si riferisce, gli obiettivi che l'Ateneo si prefigge di raggiungere in ambito amministrativo in coerenza con le linee strategiche a suo tempo definite per le proprie attività istituzionali (didattica, ricerca e terza missione), nel rispetto delle condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale assunte nel bilancio preventivo approvato per l'esercizio.

Inoltre, il Piano è chiamato a dare conto delle iniziative e degli obiettivi che l'Ateneo intende realizzare in merito a trasparenza e anticorruzione, data la specifica rilevanza che a tali tematiche sono attribuite nell'ambito della nostra Pubblica Amministrazione.

#### **Premessa specifica: il quadro strategico e programmatico dell'UPO**

Il Piano integrato dell'UPO, elaborato in coerenza con le linee-guida di cui sopra, ha alla base i seguenti presupposti in termini metodologici e di contenuto.

a) Sotto il profilo metodologico, si rileva che:

- l'Ateneo sta predisponendo, in coerenza con il dettato normativo aggiornato (D.lgs. 150/2009 art.7, Linee Guida ANVUR del luglio 2015), un documento in merito al *Sistema di Misurazione e valutazione delle Performance* nel quale troveranno formalizzazione il processo di gestione del ciclo della performance presso l'UPO e i relativi meccanismi procedurali;
- a partire dal 2015 è stato realizzato e applicato un sistema strutturato di definizione degli obiettivi e di monitoraggio della gestione che coinvolge tutti i titolari di incarichi di responsabilità in ambito amministrativo (70 figure su un organico PTA di 310);
- è in corso, a livello sperimentale, una iniziativa di costruzione del Piano Strategico che coinvolge direttamente i Dipartimenti, chiamati a elaborare delle proposte sulla base di una puntuale ricognizione del loro distinto profilo e delle loro distinte problematiche strategiche (forze, debolezze, opportunità, minacce). Tale iniziativa (che peraltro trova piena coerenza con alcune avvertenze sottolineate dall'ANVUR nelle sue Linee Guida) permetterà di giungere a elaborare un piano strategico di Ateneo meglio articolato e più incisivo e pregnante, con una maggiore responsabilizzazione delle strutture accademiche (Dipartimenti e Centri di Ricerca) rispetto alle prospettive di medio e lungo termine dell'Ateneo stesso.

b) Sotto il profilo dei contenuti, si rileva che:

- l'UPO ha elaborato un Piano Strategico 2013-2015, approvato dal CdA il ....., il cui impianto generale e i cui orientamenti di fondo sono in larga misura ancora validi;
- il Piano della Performance 2015, approvato dal CdA il ....., richiama gli indirizzi di quel piano strategico, provvedendo ad adeguarlo e aggiornarlo alla luce dei risultati progressivamente raggiunti dall'Ateneo;
- nella definizione degli obiettivi relativi al 2016, per ogni struttura amministrativa sono tenuti in specifica considerazione le priorità individuate dal Vertice Accademico (che trovano espressione negli obiettivi della Direzione Generale) e i risultati maturati nel corso del 2015.

#### **Struttura del Piano Integrato**

Coerentemente con il modello previsto dall'ANVUR, il Piano Integrato 2016 dell'UPO si articola in 5 sezioni:



- a) Inquadramento strategico dell'Ateneo
- b) La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale;
- c) Analisi delle aree di rischio;
- d) Comunicazione e trasparenza;
- e) Performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi.

## Inquadramento strategico dell'Ateneo

### Tratti istituzionali

Nel contesto del sistema universitario italiano, l'UPO si caratterizza per alcuni elementi distintivi che la qualificano sotto il profilo istituzionale. In particolare:

- l'UPO è una Università molto *giovane* (nata nel 1998 per gemmazione dall'Università di Torino);
- l'UPO è una Università *generalista*, con presenza di corsi di studio e attività di ricerca negli ambiti umanistico, economico, giuridico, medico, farmaceutico e scientifico;
- l'UPO è l'unica Università insediata nel territorio del *Piemonte Orientale*;
- l'UPO è una Università *multipolare*, nel senso che le sue strutture sono articolate su tre sedi (Vercelli, Novara e Alessandria).

### La Missione dell'UPO

**Catalizzatore culturale e scientifico:** nel territorio del Piemonte Orientale l'UPO rappresenta l'unica realtà universitaria. Si trova perciò nella condizione di svolgere un ruolo di promozione e diffusione di riferimenti culturali e conoscenze scientifiche in un ambito geografico per il quale la dimensione universitaria era una realtà lontana e conosciuta da pochi giovani e pochissime famiglie.

**Ascensore sociale:** data la sua connotazione di Ateneo non metropolitano, l'UPO deve riuscire a promuovere la crescita culturale e scientifica dei giovani di un territorio multi provinciale, preparandoli alle sfide sociali di un mondo sempre più globalizzato.

**Luogo di ricerca integrato con il territorio:** l'UPO deve promuovere e sviluppare ricerca di eccellenza, prestando particolare attenzione alle tematiche più coerenti con le valenze, le tradizioni, le problematiche che caratterizzano e distinguono il territorio del Piemonte Orientale.

**Generatore di identità:** l'UPO deve promuovere la formazione di una identità di territorio che superi visioni e appartenenze localistiche e provinciali, coniugando e mettendo a valore le diversità che convivono nel Piemonte Orientale.

### La Visione dell'UPO

L'UPO intende posizionarsi come:

- l'Università *generalista* del Piemonte Orientale;
- di *medie dimensioni* secondo gli standard europei (circa 15.000 studenti);
- con elevate *performance* nella ricerca scientifica;
- caratterizzata da forte *integrazione* tra le aree scientifiche e disciplinari;



- con un ruolo riconosciuto di *riferimento culturale e scientifico* per l'intero territorio;
- esportatore anche a livello internazionale dei valori del territorio, e importatore nel territorio di valori, esperienze e conoscenze emergenti nel contesto internazionale.

### I Valori-guida dell'UPO

Nell'adempiere alla propria missione perseguendo la *Visione* appena delineata, l'UPO intende adottare scelte e comportamenti ispirati ad alcuni Valori-guida.

**Intraprendenza.** Riconoscendosi come Ateneo di medie dimensioni, l'UPO intende proporsi come Università dinamica e agile, capace di riorientare rapidamente l'assetto delle proprie attività didattiche, di ricerca e amministrative in coerenza con l'evoluzione dei bisogni, delle conoscenze scientifiche, delle tecnologie organizzative.

**Contemporaneità.** Nell'organizzazione dell'offerta formativa e nella pianificazione delle linee di ricerca, l'UPO privilegia le tematiche più attuali ed emergenti, prestando specifica attenzione alle competenze, alle tradizioni e alle problematiche più vive del territorio.

**Interdisciplinarietà.** Consapevole che le sfide sociali incombenti richiedono approcci integrati, l'UPO favorisce e incentiva collaborazione e integrazione tra le varie discipline e aree scientifiche.

**Apertura.** Per ottimizzare la capacità di adempiere alla propria missione, l'UPO mantiene un atteggiamento aperto e collaborativo con gli Atenei e gli Enti di Ricerca nazionali e internazionali, rendendosi disponibile a stabilire alleanze e accordi su basi paritetiche per sviluppare sinergie ed economie di scala.

**Eticità.** A qualunque livello e in qualunque ambito, l'UPO adotta e pretende il rispetto di principi di integrità, solidarietà sul piano sociale, rispetto dell'ambiente fisico e naturale.

**Prudenza.** L'UPO ispira le proprie scelte e comportamenti ad una consapevole gestione dei rischi, prestando assoluta attenzione al rispetto delle norme in vigore e alle compatibilità finanziarie.

### Obiettivi strategici generali

#### Didattica

Negli ultimi due anni è stato attribuito un particolare rilievo al numero di studenti regolari (iscritti da un numero di anni non superiore alla durata del corso di studio) e alla classe del corso di studio al quale sono iscritti.

La legge 30 dicembre 2010 n. 240 ha infatti previsto l'introduzione del costo standard unitario di formazione per studente in corso, calcolato secondo indici commisurati alle diverse tipologie dei corsi di studio e ai differenti contesti economici, territoriali e infrastrutturali in cui opera l'Università, cui collegare l'attribuzione di una percentuale della parte di fondo di finanziamento ordinario.

Il costo standard unitario di formazione per studente in corso di cui al presente decreto rappresenta un valore di riferimento finalizzato a consentire un'equa valorizzazione degli studenti in corso tenendo conto del contesto economico e territoriale in cui è collocata l'Università e a definire un criterio oggettivo per l'attribuzione di una percentuale della quota del Fondo di finanziamento ordinario non attribuita con finalità premiali.

Il costo standard unitario di formazione per studente in corso è stato introdotto nel 2014, la quota di FFO distribuita in base al costo standard nel 2015 è aumentata rispetto al 2014, più alto è il numero di studenti regolari, più elevata è la quota di FFO assegnata all'Ateneo. Gli studenti sono



ripartiti in tre classi diverse, con costi standard differenziati, medico sanitarie, scientifico tecnologica, umanistica e sociale. Negli anni 2014 e 2015 l'effetto del costo standard unitario di formazione per studente in corso è stato positivo, come si può ricavare dalla tabella sotto riportata.

Costo standard	Peso nel sistema % Quota base	Peso nel sistema Costo standard	Miglioramento %	Miglioramento €	Miglioramento 2015 - 2014 Quota Base
FFO 2014	0,6544%	0,7726%	18,0589%	1.160.797	0
FFO 2015	0,6656%	0,7912%	18,8640%	1.508.873	405.151
FFO 2014	25.711.298	7.588.621			
Stanziamiento	3.929.125.785	982.281.446			
FFO 2015	23.996.060	9.507.560			
Stanziamiento	3.605.094.128	1.201.698.044			

### Ricerca scientifica

La valutazione della ricerca scientifica ha assunto nel tempo un rilievo strategico. Negli anni la ricerca scientifica è stata considerata tra i criteri di ripartizione della quota di riequilibrio del Fondo di Finanziamento Ordinario delle Università (Legge 24/12/1993 n. 537 art. 5), però è solo con l'art. 2 del D.L. 10/11/2008 n. 1 conv. Legge 9/1/2009 n. 1 che la valutazione della qualità della ricerca scientifica ai fini della distribuzione delle risorse assume dignità legislativa.

Il suddetto articolo, al fine di promuovere e sostenere l'incremento qualitativo delle attività delle università statali e di migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, ha introdotto la quota premiale del FFO, non inferiore al 7 per cento con progressivi incrementi negli anni successivi. Tale quota deve essere ripartita prendendo in considerazione:

- la qualità dell'offerta formativa;
- la qualità della ricerca scientifica;
- la qualità, l'efficacia e l'efficienza delle sedi didattiche.

Successivamente l'articolo 60, comma 01, del Decreto Legge 21 giugno 2013, n. 69, convertito con modificazioni dalla legge 9 agosto 2013, n. 98 è intervenuta sulle modalità di attribuzione della quota premiale del FFO rispetto a quanto previsto dall'articolo 13, comma 1, lettera b) della legge 30 dicembre 2010, n. 240, stabilendo che *"La quota del Fondo per il finanziamento ordinario delle università destinata alla promozione e al sostegno dell'incremento qualitativo delle attività delle università statali e al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse ..... è determinata in misura non inferiore al 16 per cento per l'anno 2014, al 18 per cento per l'anno 2015 e al 20 per cento per l'anno 2016, con successivi incrementi annuali non inferiori al 2 per cento e fino ad un massimo del 30 per cento. Di tale quota, almeno tre quinti sono ripartiti tra le università sulla base dei risultati conseguiti nella Valutazione della qualità della ricerca (VQR) e un quinto sulla base della valutazione delle politiche di reclutamento, effettuate a cadenza quinquennale dall'Agenzia nazionale per la valutazione dell'università e della ricerca (ANVUR)."*

Negli anni 2013, 2014 e 2015 il MIUR ha attribuito la parte di quota premiale dell'FFO relativa alla



ricerca scientifica sulla base dei risultati della VQR 2004-2010 prendendo in considerazione l'indicatore finale di struttura per la qualità della ricerca IRFS1 e le politiche di reclutamento IRAS3. In entrambi gli indicatori la valutazione dell'Ateneo è stata molto positiva.

A fronte di una percentuale di prodotti attesi di 0,64138% l'indicatore finale di struttura per la qualità della ricerca IRFS1 è stato quantificato in 0,79488, con un miglioramento del 23,93%. L'Ateneo si è classificato al sesto posto nel segmento dimensionale Medio (trentuno Università). Relativamente alle politiche di reclutamento l'Ateneo ha avuto una valutazione comparativa insufficiente in tre Aree scientifico disciplinari e una valutazione comparativa positiva in sette Aree scientifico disciplinari, però se nelle tre Aree con valutazione insufficiente il voto medio è ricompreso tra 0,9 e 1, in quattro Aree con valutazione positiva il voto medio è ricompreso tra 1,1 e 1,2 e in un'altra Area il voto medio è ricompreso tra 1,2 e 1,3. Complessivamente quindi anche secondo questo indicatore la valutazione è positiva.

La valutazione positiva sulla VQR 2004-2010 ha comportato, in sede di ripartizione della quota premiale dell'FFO negli anni dal 2013 al 2015, le seguenti assegnazioni:

	Quota premiale - Qualità della ricerca	Quota premiale - Politiche di reclutamento
FFO 2013	4.219.870	621.488
FFO 2014	7.294.462	2.041.722
FFO 2015	7.655.848	2.308.105

### Terza missione

Per terza missione, si deve intendere l'insieme delle attività con le quali le università entrano in interazione diretta con la società, fornendo un contributo che accompagna le missioni tradizionali di ricerca (nella quale si interagisce prevalentemente con le comunità scientifiche) e di insegnamento (nel quale si realizza una interazione con una frazione particolare della società, gli studenti).

Attualmente, si distinguono due forme possibili:

1. terza missione di valorizzazione economica della conoscenza;
2. terza missione culturale e sociale.

Nel primo caso, la terza missione ha l'obiettivo di favorire la crescita economica, attraverso la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile ai fini produttivi. Rientrano in quest'ambito la ricerca conto terzi, i rapporti ricerca-mondo delle imprese, e la gestione di strutture di intermediazione e di supporto, su varie scale, etc.

Nel secondo caso, vengono prodotti beni pubblici che aumentano il benessere della società.

Tali beni possono essere:

- a) ad alto contenuto culturale tramite operazioni realizzate anche in collaborazione con il territorio, nei suoi vari organismi di riferimento: poli museali, scavi archeologici, divulgazione scientifica, organizzazione di mostre, esposizioni, concerti, conferenze e letture, etc;
- b) a valore educativo attraverso progetti regionali, nazionali ed internazionali con scuole di vario ordine e grado, senza dimenticare la formazione continua, l'educazione degli adulti,



- il long life learning;
- c) all'orientamento più strettamente sociale tramite consulenze volontarie rivolte alla comunità per individui e gruppi marginali e/o in difficoltà.

Per la prima volta in Italia sono oggetto di valutazione sistematica le attività di terza missione delle Università e degli enti di ricerca.

Già nell'esperienza VQR 2004-2010 è stato avviato un processo di valutazione della terza missione: è stato introdotto il concetto di apertura verso il contesto socio-economico mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze, e venivano definiti alcuni indicatori di valutazione, sia dal punto di vista strettamente tecnologico (contratti di ricerca e consulenza con committenza esterna, brevetti, creazione di imprese spin-off, partecipazione a incubatori e consorzi con finalità di trasferimento tecnologico), che da quello delle scienze umane (gestione di siti archeologici e poli museali e altre attività di terza missione).

Il decreto legislativo 19/2012, che definisce i principi del sistema di Autovalutazione, Valutazione Periodica e Accredimento, e successivamente il DM 47/2013, che identifica gli indicatori e i parametri di valutazione periodica della ricerca e della terza missione, hanno riconosciuto a tutti gli effetti la terza missione come una missione istituzionale delle università, accanto alle missioni tradizionali di insegnamento e ricerca.

Anche su questo fronte la valutazione dell'Ateneo nella VQR 2004-2010 è stata positiva, pur in presenza di segnali di forte debolezza per gli indicatori dei brevetti, dei siti archeologici e dei poli museali.

Le tabelle finali del rapporto ANVUR mettono in evidenza che l'Ateneo riporta valori dell'indicatore finale di Terza missione superiore alla quota dimensionale: ITMFS = 1,416 contro 0,641.

### Aree strategiche e indirizzi generali dell'UPO

Per articolare in modo adeguatamente ordinato e incisivo i propri indirizzi strategici, l'UPO ha identificato le seguenti **9 Aree strategiche**:

1. Sistema Della Qualità
2. Didattica
3. Ricerca
4. Servizi agli Studenti
5. Internazionalizzazione
6. Rapporti con il Territorio
7. Amministrazione
8. Finanza
9. Anticorruzione

**L'Area Strategica n. 1 "Sistema della Qualità"** riguarda l'attuazione della normativa in merito al Sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento (Sistema AVA) ed è "propedeutica" ai contenuti delle altre Aree Strategiche, in particolare Didattica e Ricerca.

Infatti le **Aree Strategiche n. 2, 3, 4, 5** coincidono con le Aree di Attività di cui all'art.1 *ter* D.L. 31/1/2005 n. 7 conv. Legge 31/3/2005 n. 43 lettere a) *i corsi di studio da istituire e attivare nel*



*rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere; b) il programma di sviluppo della ricerca scientifica; c) le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti; d) i programmi di internazionalizzazione.*

Le predette Aree rientrano nell'ambito dei requisiti richiesti dal D.M. 30/1/2013 n. 47 per l'autovalutazione, l'accreditamento iniziale e periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio e la valutazione periodica.

**L'Area Strategica n. 6 "Rapporti con il Territorio"** è individuata anzitutto in relazione al carattere tripolare dell'Ateneo il quale insiste con le proprie Strutture didattiche e di ricerca sulle Province piemontesi di Vercelli, Novara e Alessandria. Tale articolazione è stabilita da Statuto ove è previsto che l'Università *"si propone di contribuire alla qualificazione e allo sviluppo del territorio di riferimento"* (art. 1 comma 7).

Risultano, pertanto, rilevanti le relazioni con il contesto socio economico in cui si sviluppano le attività di ricerca e di didattica.

**L'Area Strategica n. 7 "Amministrazione"** riguarda l'attuazione di tutti gli adempimenti previsti dalla normativa per la razionalizzazione di procedure in materia di organizzazione, gestione del personale e di Information and Communication Technology.

**L'Area Strategica n. 8 "Finanza"** riguarda l'attuazione di tutti gli adempimenti previsti per la tutela dell'equilibrio finanziario dell'Università.

**L'Area Strategica n. 9 "Anticorruzione"** di nuova introduzione legata alle prescrizioni del Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A.), riguarda l'attuazione degli adempimenti finalizzati a creare un contesto sfavorevole alla corruzione.

Sulla base di una puntuale analisi dei principali *Punti di Forza e di Debolezza* che connotano l'Ateneo, e delle principali *Opportunità e Minacce* che gli si prospettano, per ogni Area strategica sono stati definiti: un *indirizzo strategico generale*; una serie di *indicatori di valutazione e monitoraggio*; un insieme di *programmi strategici*.

Di seguito vengono richiamati sinteticamente gli *indirizzi generali*, declinati in modo da dare evidenza al contributo richiesto alla componente amministrativa.

<b>AREA STRATEGICA</b>	<b>INDIRIZZI GENERALI</b>
<b>1 Sistema della Qualità</b>	Implementazione e potenziamento del sistema di Assicurazione della Qualità
<b>2 Didattica</b>	Ottimizzazione dell'offerta formativa
<b>3 Ricerca</b>	Rafforzamento del sostegno alla ricerca attraverso il potenziamento dell'attività di supporto
<b>4 Servizi agli studenti</b>	Potenziamento delle iniziative di orientamento e delle attività di sostegno agli studenti per



	aumentare il livello di soddisfazione e sostenere il numero degli iscritti
<b>5 Internazionalizzazione</b>	Potenziamento degli scambi internazionali di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo
<b>6 Rapporti con il Territorio</b>	Potenziamento e sistematizzazione delle attività di relazione con i soggetti istituzionali del territorio del Piemonte Orientale
<b>7 Amministrazione</b>	Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza del sistema amministrativo attraverso l'attuazione del nuovo disegno organizzativo, l'incremento del grado di motivazione, il coinvolgimento del personale e lo sviluppo dell'I.C.T.
<b>8 Finanza</b>	Tutela dell'equilibrio finanziario
<b>9 Anticorruzione</b>	Ridurre il rischio che si manifestino casi di corruzione. Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione. Creare un contesto sfavorevole alla corruzione

### Progetti strategici

A supporto degli indirizzi indicati per l'Ateneo e nella prospettiva di irrobustire strutturalmente la qualità e l'efficienza dell'apparato amministrativo verranno proseguiti e/o attivati nel 2016 i seguenti progetti strategici:

- *Piattaforma della didattica*, finalizzato a realizzare un sistema di monitoraggio e controllo di tutte le attività connesse con la programmazione e la erogazione della didattica;
- *ICT*, progetto già in corso, finalizzato a ridisegnare l'intera architettura informatica dell'Ateneo in un'ottica di allineamento allo stato dell'arte tecnologico e di una sostanziale integrazione;
- *Archivi e protocollo*, finalizzato a recuperare un insostenibile ritardo dell'Ateneo e a raggiungere superiori livelli di efficienza nei procedimenti amministrativi;
- *Sistema informativo direzionale*, consistente nel fornire periodicamente a tutte le figure con responsabilità di governo ( Rettore e Prorettore, Direttori di Dipartimento, Presidenti di Scuole e Corsi di studio, Direzione Generale, Dirigenti) un insieme ordinato di informazioni-chiave sull'andamento della gestione dell'Ateneo;
- *Progetto Fiducia&Welfare*, finalizzato a migliorare la qualità del clima interno e la motivazione al lavoro;
- *Riassetto logistico e strutturale* delle sedi universitarie di didattica e di ricerca;



- *Centro delle Malattie Autoimmuni*, consistente nel supportare l'avvio e la progressiva messa a regime del Centro nella nuova sede in corso di completamento a Novara;
- *Comunicazione*, consistente nel Piano di Comunicazione interna ed esterna, considerate variabili strategiche di Ateneo;
- *Internazionalizzazione e Alta Formazione*;
- *Sviluppo dei Centri Interdipartimentali*, consistente nel dotare i Centri interdipartimentali dell'adeguato supporto necessario a permetterne sviluppo e consolidamento.

#### a) La performance organizzativa: ambito di azione della Direzione Generale

### MAPPA STRATEGICA 2016



Con riferimento agli Indirizzi generali indicati per ogni Area Strategica e ai Progetti Strategici di cui sopra, contestualizzati dalla Mappa Strategica 2016, si riportano di seguito gli obiettivi attribuiti al Direttore Generale e al Direttore Generale Vicario e il set di "indicatori di posizionamento" dell'Ateneo. È inoltre evidenziata, con particolare riferimento ai Progetti Strategici, la durata ultrannuale, comunque ricondotta al triennio 2016/2018.

Tali obiettivi troveranno in seguito declinazione attraverso la loro assegnazione, opportunamente articolata, ai titolari di settori, uffici e incarichi di responsabilità.

INDICATORE	POSIZIONAMENTO
------------	----------------



	2013 (a.a. 13/14)	2014 (a.a. 14/15)	2015 <sup>1</sup> (a.a. 15/16)
ISCRITTI AL 1° ANNO	3.306	3.465	3.882
Peso nel sistema	0,70	0,73	0,92
ISCRITTI REGOLARI	7.817	8.149	8.661
Peso nel sistema (COSTO STANDARD)	....	0,77 FFO 2014	0,79 FFO 2015
ISCRITTI TOTALI	10.338	10.648	10.729
Peso nel sistema	0,61	0,64	0,72
n. studenti Erasmus outgoing e free mover	68	118	109
n. visiting professor	9	8	28
Indicatore DID (DID EFF./DID Teorica)	41.407/46.995 0,881	44.741/56.675 0,789	47.536/57.424 0,827
ISEF	1,07	1,12	

Direttore Generale

1. Realizzazione dei Progetti Strategici di Ateneo secondo il cronoprogramma di seguito riportato (peso30%);

	2016		2017		2018	
	I sem.	II sem.	I sem.	II sem.	I sem.	II sem.
<b>PROGETTI STRATEGICI</b>						
<i><b>Piattaforma della didattica ICT</b></i>						
<i><b>Archivi e protocollo</b></i>						
<i><b>Sistema informativo direzionale</b></i>						
<i><b>Progetto Fiducia&amp;Welfare</b></i>						
<i><b>Sviluppo dei Centri Interdipartimentali</b></i>						
<i><b>Comunicazione</b></i>						
<i><b>Internazionalizzazione e Alta Formazione</b></i>						

2. Implementazione piena del Sistema di Qualità di Ateneo, anche in relazione alla

<sup>1</sup> I dati riferiti all'anno accademico 2015/2016 sono da intendersi, al momento, provvisori.



visita di Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio programmata con Anvur nella seconda metà di novembre 2016 (peso 40%);

3. Adozione linee di indirizzo e attuazione di iniziative sul piano organizzativo, orientate al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività amministrativa (peso 30%).

#### Direttore Generale Vicario

1. Realizzazione dei Progetti Strategici di Ateneo secondo il cronoprogramma di seguito riportato (peso 30%);

PROGETTI STRATEGICI	2016		2017		2018	
	I sem.	II sem.	I sem.	II sem.	I sem.	II sem.
<i>Progetto Fiducia&amp;Welfare</i>						
<i>Riassetto logistico e infrastrutturale delle sedi universitarie di didattica e di ricerca</i>						
<i>Centro delle Malattie Autoimmuni</i>						

2. Tutela dell'equilibrio finanziario
3. Trasparenza e anticorruzione

#### **b) Analisi delle aree di rischio (anticorruzione)**

In allegato il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2015/2017

#### **c) Comunicazione e trasparenza**

In allegato il Piano Triennale sulla Trasparenza 2015/2017

#### **d) performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi.**

Nel corso del 2014 è stata avviata una prima sperimentazione di gestione per obiettivi, che si è basata sull'identificazione di un limitato numero di obiettivi (da 3 a 5) per ogni titolare di un incarico di responsabilità (circa 70 posizioni). A supporto di tale sperimentazione è stato sviluppato un sistema informatizzato, che è stato impiegato nel 2015 sia per la definizione degli obiettivi e sia per il loro monitoraggio nel corso dell'esercizio.

Dal punto di vista tecnico, il sistema è ormai pienamente funzionante, e rappresenta probabilmente un benchmark a livello nazionale.

Il processo di definizione e monitoraggio degli obiettivi invece ha ancora patito di ritardi e disfunzioni a cui dovrà essere data soluzione anche per ottemperare pienamente alla rinnovata impostazione del ciclo della performance indicata dall'ANVUR. In particolare, il passaggio-chiave consiste nella necessità di completare il processo di assegnazione degli obiettivi a tutti i soggetti coinvolti all'inizio dell'esercizio. Poiché tali obiettivi devono rappresentare una declinazione di quelli assegnati alla Direzione Generale, e tenendo conto che tali obiettivi assumeranno forma



ufficiale al momento dell'approvazione da parte del CdA, prevista entro il mese di gennaio, il processo di assegnazione degli obiettivi ai responsabili amministrativi coinvolti è previsto svolgersi entro il mese di febbraio del 2016.

Per quanto riguarda più in particolare il sistema di valutazione e incentivazione del PTA, si rileva che:

- per tutti i dirigenti, i responsabili di settore (15), i responsabili di ufficio (4) e i titolari di incarichi di responsabilità (53) la valutazione si fonda totalmente sul grado di raggiungimento degli obiettivi, cioè sui risultati realizzati, e non sugli aspetti di comportamento;
- per la restante parte del PTA (circa 230), le modalità di valutazione attualmente in essere si fondano su un giudizio espresso dalla dirigenza relativamente al contributo fornito al raggiungimento di obiettivi di particolare rilevanza per l'Ateneo e/o per l'ambito organizzativo di appartenenza. La precedente Direzione Generale ha elaborato una proposta di revisione del meccanismo di valutazione che è in attesa di esame in sede di tavolo sindacale;
- anche per quanto riguarda il meccanismo di incentivazione economica, riguardante la traduzione della valutazione in termini economici attraverso la determinazione dell'indennità di risultato, è stata elaborata una proposta attualmente in attesa di esame in sede di trattativa sindacale.

In merito al sistema in essere, si precisa che:

- tutti gli obiettivi sono definiti attraverso indicatori accertabili (valori numerici, tempi, ecc.);
- al fine di favorire integrazione e gioco di squadra, tra gli obiettivi di una posizione organizzativa possono trovarsi anche obiettivi di *corresponsabilità*, cioè obiettivi di cui è responsabile il diretto superiore gerarchico (*corresponsabilità verticale*) o un responsabile di pari livello in un altro ambito organizzativo (*corresponsabilità orizzontale*);
- la valutazione della prestazione spetta al superiore gerarchico, ma deve essere in ogni caso convalidata dal dirigente competente;
- la cadenza temporale del processo di valutazione dovrà essere definita formalmente, anche nella prospettiva di accelerarne la realizzazione e riuscire di conseguenza a erogare il corrispettivo economico in tempi più ravvicinati.

Per quanto riguarda le modalità attraverso le quali l'Ateneo è giunto alla definizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si precisa che:

- il sistema è stato disegnato dalla Direzione Generale nel corso del 2014, a seguito del totale ridisegno dell'assetto organizzativo dell'Ateneo realizzato nel 2013;
- nel 2014 è stato predisposto uno strumento informatico di supporto che è stato sperimentato e ulteriormente perfezionato nel 2015;
- i titolari di obiettivi sono stati ampiamente coinvolti nell'impiego dello strumento e nella gestione del processo di valutazione;
- al sistema è stata data piena trasparenza, con adeguate comunicazioni alle rappresentanze sindacali.

**ALLEGATO 1**  
**OGGETTIVI E PROGETTI STRATEGICI**



OBIETTIVO STRATEGICO	RESPONSABILE	DESCRIZIONE & TARGET 2016	OBIETTIVI OPERATIVI
<b>OS1 ANVUR – ACCREDITAMENTO PERIODICO</b>	P. VOTTERO FIN	Preparazione alla Visita di Accreditazione Periodico (novembre 2016)	OS1.1 Adeguamento del sito web di Ateneo e dei Dipartimenti ai requisiti di AQ ANVUR-AVA OS1.2 Raccolta e creazione documenti su Qualità di Ateneo in base a requisiti AQ OS1.3 Organizzazione formazione AVA per PTA, docenti e studenti OS1.4 Procedure offerta formativa e servizi agli studenti OS1.5 Procedure ricerca OS1.6 Pre Audit ai CdS indicati all'ANVUR e a quelli scelti dall'ANVUR stesso OS1.7 Organizzazione visita dei CEV
<b>OS2 OFFERTA FORMATIVA 2016/2017</b>	M. MERLO	Espletamento delle procedure di Accreditazione Iniziale Offerta Formativa 2016/2017	OS2.1 Calendario scadenze SUA-CdS e Offerta Formativa 2016/2017, monitoraggio e controllo delle diverse fasi, gestione rapporti con MIUR, CUN, ANVUR, Cineca e Presidio di Qualità OS2.2 Progettazione nuovi cds e Modifiche cds esistenti: Supporto amministrativo, caricamento dati, monitoraggio e controllo e predisposizione delle delibere degli Organi Collegiali OS2.3 Attivazione Offerta Formativa 2016/2017: Supporto amministrativo, caricamento dati, monitoraggio e controllo e predisposizione delle delibere degli Organi Collegiali OS2.4 Relazione CPDS: caricamento dati, monitoraggio OS2.5 RAR: caricamento dati, monitoraggio
<b>OS3 VQR &amp; SUA RD</b>	C. COLOCCINI	Espletamento procedure di Valutazione della Ricerca e SuA- RD	OS3.1 predisposizione calendario interno VQR 2011-2014 (a), SUA-RD 2014 (b) OS3.2 monitoraggio sito ANVUR, eventuali modifiche al calendario OS3.3 invio comunicazioni: rispetto delle scadenze e raccolta informazioni OS3.4 compilazione schede
<b>OS4 CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE</b>	E. ZEMIGNANI	Passaggio al nuovo Sistema Contabile e di Bilancio	OS4.1 Centralizzazione contabilizzazione fatture OS4.2 predisposizione consuntivo economico-patrimoniale 2015 OS4.3 dichiarazione redditi con dati economico-patrimoniali OS4.4 allineamento dei budget economici e degli investimenti 2016 con i dati di chiusura 2015



			OS4.5 predisposizione budget economici e degli investimenti 2017
<b>OS5 PAGO PA</b>	E. ZEMIGNANI	Attivazione Sistema Pago PA	OS5.1 Predisposizione capitolato tecnico gara cassa con adeguamento a PAGOPA OS5.2 Individuazione dei nuovi servizi di pagamento da parte di privati e individuazione soluzioni tecniche integrate con Istituto Tesoriere, Esse3-Cineca e Easy -contabilità OS5.3 Allestimento servizi e prove tecniche di funzionamento OS5.4 avvio del sistema OS5.5 centralizzazione incassi
<b>OS6 GOOD PRACTICE</b>	A.TUROLLA	Partecipazione al Progetto Good Practice	OS6.1 Partecipazione ai gruppi di lavoro OS6.2 Raccolta, elaborazione ed invio dati OS6.3 Trasferimento interno delle evidenze e delle conclusioni del Progetto
<b>OS7 TRASPARENZA &amp; ANTICORRUZIONE</b>	P. PASQUINI	Rispetto adempimenti definiti dalla normativa in tema di Trasparenza & Anticorruzione	OS7.1 Programma di attuazione con individuazione soggetti tenuti ad adempiere con adozione relativo provvedimento OS7.2 Completamento nuova pagina Trasparenza sito web e pubblicazione dati relativi OS7.3 Adempimenti art. 1 comma 32 L. 190/2012 OS7.4 Aggiornamento Programma triennale trasparenza 2016-2018 OS7.5 Aggiornamento Piano anticorruzione 2016-2018 OS7.6 Aggiornamento Programma triennale trasparenza 2017-2019 OS7.7 Aggiornamento Piano anticorruzione 2017-2019 OS7.8 Aggiornamento Programma triennale trasparenza 2018-2020 OS7.9 Aggiornamento Piano anticorruzione 2018-2020
<b>OS8 AUDIT</b>	E. ZEMIGNANI	Realizzazione Progetto Audit (avviato nel 2015)	OS8.1 Per la prima metà dei processi individuati: analisi normativa, mappatura e revisione del processo, stesura procedura (regolamento e/o disposizioni), stesura foglio di audit e procedura di audit, applicazione audit OS8.2 Per la seconda metà dei processi individuati: analisi normativa, mappatura e revisione del processo, stesura procedura (regolamento e/o disposizioni), stesura foglio di audit e procedura di audit, applicazione audit OS8.3 Stesura procedure di



			aggiornamento delle procedure amministrative e di audit OS8.4 Analisi risultati delle prime applicazioni dell'audit e eventuali azioni correttive di tipo procedurale e/o organizzativo OS8.5 Creazione apposita funzione di Audit in Ateneo e inizio attività
<b>OS9 MODELLO DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE</b>	A. BARBALE	Definizione di un nuovo Modello di Valutazione delle Performance (entro dicembre 2016)	OS9.1 Definizione del Sistema di valutazione della Performance. OS9.2 Applicazione del Sistema di valutazione della Performance
<b>OS10 SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO</b>	M. ARCISTO	Definizione del nuovo assetto organizzativo del Sistema Bibliotecario di Ateneo (presentazione proposta di nuovo assetto entro dicembre 2016)	OS10.1 Mappatura e revisione dei processi del Sistema Bibliotecario OS10.2 Unificazione delle procedure OS10.3 Proposta di Nuovo Assetto Organizzativo
<b>OS11 SISTEMA DI MONITORAGGIO SCADENZE &amp; ADEMPIMENTI</b>	R. BOSI	Progettazione e implementazione di un Sistema di Monitoraggio e controllo di scadenze e adempimenti per il Governo dell'Ateneo (entro dicembre 2016)	OS11.1 Censimento della documentazione che necessita di essere sottoposta agli Organi di Ateneo per le deliberazioni di competenza, sulla base della normativa vigente (Statuto, Regolamenti, leggi nazionali...) OS11.2 Classificazione della documentazione censita sulla base dell'iter di approvazione OS11.3 Analisi criticità dell'iter di approvazione e delle relative tempistiche OS11.4 Analisi potenziali strumenti/applicazioni per monitorare e garantire che gli adempimenti necessari per il Governo dell'Ateneo avvengano nel rispetto delle scadenze
<b>OS12 MIGLIORAMENTO ATTIVITA' AMMINISTRATIVA &amp; ACCADEMICA</b>	DIREZIONE GENERALE & RESPONSABILI DI 1° LIVELLO	Miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività amministrativa e accademica	OS12.1 Individuazione delle aree di intervento OS12.2 Definizione di un piano di obiettivi operativi OS12.3 Monitoraggio e stato avanzamento
<b>OS13 GESTIONE AMMINISTRATIVA DIPARTIMENTI</b>	DIRIGENTI E RESPONSABILI DIP.	Attività amministrativa a supporto della Didattica, della Ricerca, dell'Internazionalizzazione e della Terza Missione nei Dipartimenti e nella Scuola	OS13.1 Garantire adeguato supporto amministrativo alla componente docente della struttura per le finalità istituzionali OS13.2 Garantire il rispetto di adempimenti e scadenze interni ed esterni OS13.3 Garantire un adeguato livello di omogeneità nelle procedure
<b>PROGETTI STRATEGICI</b>	<b>PROJECT MANAGER</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>
<b>PS1 PIATTAFORMA DELLA DIDATTICA</b>	A. TUROLLA	Adozione di Strumenti Integrati per la gestione	PS1.1 Costituzione del Comitato Guida del Progetto e Redazione del Piano



		delle attività connesse alla Didattica e al controllo delle stesse	Esecutivo del Progetto PS1.2 Avvio attività di analisi e sperimentazione (mappatura processi, revisione processi e analisi fabbisogni/sistemi informativi) PS1.3 Progettazione e implementazione della Piattaforma Didattica (Manuale Disposizioni Operative e revisione RDA) PS1.4 Attività di monitoraggio e controllo
PS2 ICT	G. TODI	Fase 1: razionalizzazione procedure informatiche Fase 2: implementazione e ridefinizione delle procedure amministrative	PS2.1 Completamento Fase 1 del progetto PS2.2 Fase 2: implementare l'utilizzo degli "attrezzi informatici", individuati nella fase I, attraverso la stesura di procedure amministrative e manuali operativi, anche con l'eventuale adeguamento degli stessi attrezzi informatici alle esigenze meglio specificate degli utilizzatori.
PS3 ARCHIVI & PROTOCOLLO	L. BRANCATO	Implementazione di un nuovo Modello di Gestione dei Flussi Documentali e degli Archivi	PS3.1 Trasformazione del Servizio protocollo in Servizio per la tenuta del protocollo informatico, della gestione dei flussi documentali e degli archivi PS3.2 Adozione del Manuale di Gestione documentale PS3.3 Adozione dell'albo ufficiale di Ateneo (ON LINE) PS3.4 Adozione dei massimari di conservazione e scarto documentale PS3.5 Archivio PS3.6 Formazione
PS4 SISTEMA INFORMATIVO DIREZIONALE	D. VAIUSO	Implementazione di un Sistema Informativo a supporto dei Processi Decisionali e di Governo	PS4.1 Costituzione del Comitato Guida e Definizione del perimetro del progetto (risultati attesi, caratteristiche essenziali...) PS4.2 Predisposizione di un progetto esecutivo parte prima: finalità, analisi di contesto, destinatari target, analisi fabbisogni informativi dei destinatari e definizione obiettivi PS4.3 Predisposizione di un progetto esecutivo parte seconda: strategia di progetto e scelte tecniche, azioni, monitoraggio del progetto e valutazione PS4.4 Analisi e approvazione del progetto PS4.5 Realizzazione azioni di progetto PS4.6 Analisi tecnica e valutazione periodica PS4.7 Eventuali rimodulazioni del progetto a seguito di problemi o disallineamenti tra risultati previsti e



			risultati effettivi a seguito di monitoraggio PS4.8 Valutazione finale e avvio a regime
<b>PS5 FIDUCIA &amp; WELFARE</b>	V. MARINUCCI	Realizzazione di Azioni Integrate correlate al Clima Aziendale ed al Benessere Organizzativo	PS5.1 Indagine stress lavoro-correlato PS5.2 Realizzazione del Piano Spostamento Casa Lavoro (PSCL) PS5.3 Realizzazione e pubblicazione percorsi facilitate accesso strutture PS5.4 Convenzione per il miglioramento del Benessere Organizzativo PS5.5 Erogazione di Flexible Benefits
<b>PS6 SVILUPPO DEI CENTRI INTERDIPARTIMENTALI</b>	C. COLOCCINI	Definizione di un nuovo Modello Organizzativo per la gestione dei Centri Interdipartimentali	PS6.1 Conclusione monitoraggio Centri; PS6.2 Realizzazione schede Centri; PS6.3 Classificazione dei Centri (distinzione tra Centri Strategici e non Strat.); PS6.4 Definizione modello/i organizzativo/i; PS6.5 Aggiornamento normativa e avvio nuovo modello organizzativo.
<b>PS7 COMUNICAZIONE</b>	P. POMATI	Piano Comunicazione 2016/2018	PS7.1 Piano Comunicazione 2016/2018 PS7.2 Identità PS7.3 Recruitment PS7.4 Public Engagement PS7.5 Media PS7.6 Comunicazione interna
<b>PS8 INTERNAZIONALIZZAZIONE E ALTA FORMAZIONE</b>	M. ZILIO	Azioni integrate per il potenziamento della Dimensione Internazionale dell'Ateneo e potenziamento delle iniziative di Alta Formazione di Eccellenza	PS8.1 Potenziamento servizi agli studenti stranieri, ai visiting professor, e rapporti con enti pubblici e soggetti privati internazionali PS8.2 Censimento degli accordi di collaborazione internazionale integrabile con eventuale database dei progetti di ricerca PS8.3 Promuovere le opportunità di finanziamento e migliorare il supporto al personale docente nell'ambito della didattica e della formazione su progetti e iniziative a carattere internazionale PS8.4 Favorire le attività di supporto per lo sviluppo di Master, Corsi di Perfezionamento, Corsi di Alta Formazione e attività divulgative e culturali; PS8.5 Semplificare le procedure di iscrizione ai Master PS8.6 Inserire nel Career Day un momento di presentazione delle iniziative formative di Ateneo e promuovere incontri con le Associazioni di Categoria, enti terzi pubblici e privati
<b>PS9 LOGISTICA</b>	L. GILI	Garantire un adeguato livello quali-quantitativo	PS9.1 Palazzo Borsalino PS9.2 Complesso San Giuseppe



		delle infrastrutture per la Didattica e per la Ricerca	PS9.3 Campus Lotto 2 e Lotto 3 PS9.4 Palazzo Tartara
<b>PS10 CENTRO DELLE MALATTIE AUTOIMMUNI</b>	P. PASQUINI	Creazione di un polo di ricerca (di base e clinica) di eccellenza sul tema delle Malattie Autoimmuni e Allergiche	PS10.1 Progetto esecutivo dell'allestimento degli spazi di ricerca PS10.2 Gara ad evidenza pubblica per l'acquisto degli arredi tecnici e complementi d'arredo PS10.3 Realizzazione fornitura e posa in opera PS10.4 Completamento della infrastruttura e delle apparecchiature attive di rete PS10.5 Allestimento laboratori tramite acquisto delle attrezzature scientifiche

IL SEGRETARIO VERBALIZZANTE  
(Prof. Andrea TUROLLA)  
f.to Andrea TUROLLA

IL RETTORE-PRESIDENTE  
(Prof. Cesare EMANUEL)  
f.to Cesare EMANUEL

Per copia conforme all'originale in carta  
libera per gli usi consentiti dalla legge.  
Vercelli, li 9/5/2016  
L'Addetto

*Roberto Pesa*