



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE
UFFICIO DI SUPPORTO
AGLI ORGANI COLLEGIALI

Via Duomo, 6 – 13100 Vercelli VC
Tel. 0161 261578 - Fax 0161 214214
organi.collegiali@uniupo.it

**ESTRATTO DEL VERBALE
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL PIEMONTE ORIENTALE
"AMEDEO AVOGADRO"
Seduta del 29.01.2016
Ore 14.30**

Presso la sede del Rettorato in Via Duomo 6, in Vercelli, nell'adunanza del giorno **29 Gennaio 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:

Prof. Cesare EMANUEL Rettore-Presidente	Presente
Prof. Luigi BATTEZZATO Dipartimento di Studi Umanistici	Presente
Prof. Mauro BOTTA Dipartimento di Scienze ed Innovazione Tecnologica	Presente
Dott.ssa Giorgia CASALONE Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa	Presente
Prof. Francesco DELLA CORTE Dipartimento di Medicina Traslationale	Presente
Dott.ssa Mariella ENOC	Presente
Dott. Fabrizio PALENZONA	Presente
Comm. Giovanni Carlo VERRI	Presente
Sig. Alberto ORLANDO 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 14.30 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) 1/2016/4.

OMISSIS

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Preso atto 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 il 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 di come la trasparenza e l'anticorruzione diventino dimensioni costitutive della performance nella strategia a lungo termine dell'ateneo.

Considerato si tratta di un documento estremamente complesso che deve essere redatto per la prima volta. Al momento non ci sono modelli né interpretazioni autorevoli delle Linee Guida ANVUR, né sono stati rivenuti Piani Integrati già approvati da Atenei o Enti Pubblici di Ricerca. La prima riunione all'ANVUR anche sull'argomento è stata effettuata la scorsa settimana.

Vista una prima bozza del Piano integrato che dovrà essere rivista ed integrata.

Visto lo Statuto dell'Ateneo.

Visto il Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità.



con voto espresso nella forma di legge, all'unanimità

DELIBERA

1. Di approvare la prima bozza del Piano integrato 2016/2018 per la gestione integrata del Ciclo della Performance dell'Ateneo.

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:

- a) la qualità dell'offerta formativa;
- b) la qualità della ricerca scientifica;
- c) 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 Accreditamento, 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.

AREA STRATEGICA	INDIRIZZI GENERALI
1 Sistema della Qualità	Implementazione e potenziamento del sistema di Assicurazione della Qualità
2 Didattica	Ottimizzazione dell'offerta formativa
3 Ricerca	Rafforzamento del sostegno alla ricerca attraverso il potenziamento dell'attività di supporto
4 Servizi agli studenti	Potenziamento delle iniziative di orientamento e delle attività di sostegno agli studenti per aumentare il livello di soddisfazione e sostenere il numero degli iscritti
5 Internazionalizzazione	Potenziamento degli scambi internazionali di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo
6 Rapporti con il Territorio	Potenziamento e sistematizzazione delle attività di relazione con i soggetti istituzionali del territorio del Piemonte Orientale
7 Amministrazione	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.
8 Finanza	Tutela dell'equilibrio finanziario
9 Anticorruzione	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 ¹ (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)	0,77 FFO 2014	0,79 FFO 2015

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



STANDARD)			
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 (peso 30%);

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

2. Implementazione piena del Sistema di Qualità di Ateneo, anche in relazione alla 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 (peso30%);

PROGETTI STRATEGICI	2016		2017		2018	
	I sem.	II sem.	I sem.	II sem.	I sem.	II sem.
<i>Progetto Fiducia&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.

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

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