

Relazione sulla Performance della Direzione Generale per l'anno 2015

Premessa

La presente relazione dà conto delle attività svolte e dei risultati raggiunti dal Direttore Generale in relazione al periodo dal 1° gennaio al 4 novembre dell'anno 2015, in quanto in tale data si è concluso il suo triennio di incarico, iniziato il 5 novembre 2012.

Il quadro di riferimento

Come indicato nelle premesse del documento che ha fissato gli obiettivi del Direttore Generale, l'Ateneo per l'anno 2015 si proponeva prioritariamente di *difendere e consolidare* le posizioni competitive raggiunte sul fronte sia della didattica che della ricerca.

Per quanto riguarda la struttura amministrativa, da tale orientamento derivavano le seguenti priorità:

- forte sostegno all'orientamento per i corsi di laurea più numerosi e per quelli che mostrano difficoltà di tenuta;
- forte sostegno operativo e logistico ai corsi di nuova introduzione, in modo da favorirne la crescita e il consolidamento;
- messa a punto di un sistema che permettesse un monitoraggio più puntuale dell'attività di ricerca;
- sostegno allo sviluppo dei Centri di Ricerca interdipartimentali;
- costante presidio delle compatibilità finanziarie sia con riferimento alla gestione corrente che alle scelte di investimento;
- completamento e perfezionamento del modello organizzativo.

In più, al fine di irrobustire strutturalmente la qualità e l'efficienza dell'apparato amministrativo, veniva richiamato l'impegno a garantire la prosecuzione e/o l'attivazione dei seguenti progetti strategici:

- *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;
- *Contabilità Economico-Patrimoniale*, finalizzato a integrare l'attuale sistema di contabilità finanziaria sia per adempiere a un dettato normativo e sia per acquisire misure adeguate a meglio valutare e a gestire più consapevolmente il grado di equilibrio economico e finanziario dell'Ateneo;
- *Archivi e protocollo*, finalizzato a recuperare un insostenibile ritardo dell'Ateneo e a raggiungere superiori livelli di efficienza nei procedimenti amministrativi;
- *Mappatura dei processi amministrativi*, finalizzato a ridisegnare in modo più organico il flusso delle attività amministrative eliminando ambiguità nei ruoli e nelle responsabilità, duplicazioni e dispersioni di risorse, eliminazione di lavori inutili;
- *Sistema informativo direzionale*, finalizzato a 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*, finalizzato a migliorare la qualità del clima interno e la motivazione al lavoro;
- *Siti dei Dipartimenti*, consistente nel ridisegnare struttura, contenuti e grafica dei siti dei Dipartimenti in coerenza con la nuova *Corporate Identity* dell'Ateneo;

- *Campus Perrone*, consistente nel completare la realizzazione del Lotto2 e avviarne la fruizione sia didattica che residenziale;
- *Riassetto logistico di Palazzo Borsalino*, in modo da adeguare gli spazi per la didattica alle esigenze dettate dall'ampliamento dell'offerta formativa ospitata;
- *Centro delle Malattie Autoimmuni*, consistente nel garantire le premesse per l'avvio del Centro nella nuova sede in corso di completamento a Novara.

Obiettivi della Direzione Generale

In coerenza con il quadro tracciato, gli obiettivi della Direzione Generale sono stati identificati nei seguenti:

- Consolidamento del numero delle iscrizioni attraverso il *Mantenimento della quota di immatricolati del "bacino territoriale" e del numero di immatricolati provenienti da "fuori bacino" (peso 20%)*;
- Tutela dell'equilibrio finanziario attraverso il *rispetto delle soglie fissate dal Ministero per gli indicatori ISP (spese di personale), II (indebitamento) e ISEF (sostenibilità economico-finanziaria) (peso 20%)*;
- Aggiornamento del Piano strategico dell'Ateneo con integrazione dei *Piani strategici dei Dipartimenti (peso 20%)*;
- *Evoluzione del modello organizzativo* attraverso la revisione della struttura e l'introduzione di nuovi meccanismi operativi (peso 20%);
- *Avanzamento dei progetti strategici* nel rispetto dei risultati e dei tempi previsti (peso 20%).

Risultati realizzati dall'Ateneo

Il 2015 ha rappresentato nel suo complesso un anno molto positivo per l'UPO, che ha saputo proseguire ulteriormente nel suo cammino di sviluppo. Tale risultato assume particolare rilievo alla luce delle criticità che coinvolgono il sistema universitario pubblico italiano, afflitto da una condizione strutturale di sottofinanziamento, da un tendenziale calo di iscrizioni (legato innanzitutto alla persistente crisi economica) e da pesanti vincoli normativi.

Più specificamente, nel 2015 l'UPO ha:

- registrato una ulteriore crescita del numero degli iscritti totali e degli immatricolati al primo anno, aumentando la propria quota a livello nazionale;
- incrementato in modo significativo la propria quota del FFO, grazie all'introduzione del criterio del costo standard (che ha evidenziato come l'Ateneo fosse storicamente sottofinanziato) e alle performance significativamente positive conseguite nella didattica e, soprattutto, nella ricerca;
- dedicato forte impegno a promuovere la diffusione della cultura della qualità, in linea con quanto richiesto a livello ministeriale e in preparazione della visita ANVUR prevista per il 2016;
- rafforzato il proprio assetto immobiliare attraverso il completamento (o la prosecuzione) di importanti progetti (Campus Perrone di Novara, ex San Giuseppe di Vercelli, nuova sede per il Centro delle Malattie autoimmuni a Novara, palazzo Borsalino di Alessandria);
- sostenuto la crescita dei Centri Interdipartimentali considerati strategici;
- proseguito il percorso di sviluppo e consolidamento del sistema amministrativo;
- promosso la propria immagine attraverso un costante presidio dei rapporti istituzionali e la realizzazione di un articolato piano integrato di comunicazione;
- dedicato attiva attenzione all'evoluzione di fenomeni destinati ad esercitare un forte impatto sull'Ateneo a lungo termine, come la Città della Salute di Novara e il Polo Scientifico in via di progettazione nell'area milanese dell'Expo;

- coinvolto tutti i Dipartimenti e Centri Interdipartimentali in un diffuso sforzo di pianificazione strategica, finalizzato a generare idee e a predisporre iniziative adeguate ad affrontare per tempo le sfide di medio-lungo termine.

In sintesi, l'UPO ha conseguito positive performance a livello corrente, ma al tempo stesso ha provveduto a irrobustire le proprie prospettive future.

La performance della Direzione Generale

Per quanto attiene alla performance della Direzione Generale, vengono di seguito riportati i risultati realizzati rispetto agli obiettivi a suo tempo definiti e richiamati in precedenza.

Obiettivo n.1: Immatricolati e iscritti (peso 20%)

In merito a questo obiettivo, il target era costituito dal mantenimento della quota di iscritti del bacino territoriale naturale e nel numero di iscritti provenienti da altri territori.

Al riguardo i risultati sono stati notevolmente superiori alle attese. In particolare:

- gli iscritti totali, sempre cresciuti negli ultimi 5 anni, sono ulteriormente saliti, passando da 10.670 a 11.176, con un incremento del 4,7%;
- gli immatricolati al primo anno sono stati 2.793 con un aumento, rispetto all'anno accademico 2014-15, di 486 unità (+21%). Tale numero equivale all'1,02% del totale nazionale, notevolmente superiore alla quota degli iscritti dell'Ateneo sul totale nazionale, che era dello 0.64%. Ne consegue che l'UPO dovrebbe vedere ulteriormente la propria quota, scalando una ulteriore posizione nel ranking degli Atenei per dimensione;¹
- gli immatricolati residenti nella Regione Piemonte sono stati 1.918, pari all'11,2%, rispetto al 10,6% dell'anno precedente. Tale dato segnala che è ulteriormente aumentata la quota di immatricolati tra gli studenti del territorio;
- il numero di iscritti provenienti da fuori Regione è stato di 875, con un incremento del 68% rispetto all'a.a. 2014-15 e dell'84% rispetto ai due anni accademici precedenti. Di tali iscritti 519 provengono dalla Lombardia (+74%), confermando la accresciuta capacità di attrazione dell'Ateneo rispetto ai territori confinanti.

Tali risultati sono ascrivibili al concorso di più fattori:

- l'abbandono del vincolo del numero chiuso alle immatricolazioni per il Corso di LT in Biotecnologie, che ha visto salire gli iscritti al primo anno da 63 a 787;
- l'estensione dell'offerta formativa sul territorio (all'apertura della sede di Novara per il corso di LMCU in Giurisprudenza, della sede di Alessandria per la LT in Economia Aziendale e della sede di Vercelli per le LT in Biologia e in Informatica si è aggiunta l'apertura della LT in Lettere ad Alessandria), che tra l'altro ha permesso di contrastare il declino intervenuto a livello nazionale per alcuni corsi di laurea (Giurisprudenza e Lettere);
- una più incisiva attività di comunicazione e orientamento svolta sul territorio;
- la qualità dell'offerta didattica e dei servizi agli studenti, che hanno permesso di aumentare la capacità di attrazione rispetto ad Atenei vicini di ben maggiori dimensioni;
- l'impegno del corpo docente e la capacità del sistema amministrativo di gestire la complessità indubbiamente superiore derivante dalla maggiore articolazione geografica dell'offerta.

¹ Non sono ancora disponibili i dati delle iscrizioni a livello nazionale per Ateneo, ma sulla base dei dati relativi agli immatricolati si può prevedere che l'UPO, che era al 49° posto nel 2010-11 ed è salito al 44° nel 2014-15, si posizionerà al 43° posto.

Obiettivo n. 2: Equilibrio finanziario (peso 20%)

In merito a questo obiettivo, il target era costituito dalla conferma della posizione di solidità finanziaria dell'Ateneo, misurabile attraverso gli indicatori stabiliti dal Ministero per apprezzare l'equilibrio finanziario degli Atenei (ISP - indicatore di spese per il personale; II – indicatore di indebitamento; ISEF – indicatore di sostenibilità economico-finanziaria).

Al riguardo, i dati consuntivi risultano i seguenti:

- per l'ISP il dato consuntivo è del 67,4%, in ulteriore netto miglioramento rispetto al 72,3% registrato nell'esercizio precedente e ben al di sotto del limite (80%) fissato a livello ministeriale;
- l'II si conferma a 0, grazie alla assenza di debiti finanziari, a fronte di un limite massimo fissato dal Ministero al 15%;
- l'ISEF migliora da 1,12 a 1,19, ponendosi a un livello significativamente superiore al limite minimo di 1 stabilito dal Ministero.

In estrema sintesi, tale risultato è il frutto dei seguenti principali fattori:

- le positive performance dell'Ateneo sul fronte della ricerca e della didattica, che hanno permesso di incrementare la quota premiale del FFO;
- l'introduzione del sistema dei costi standard nell'attribuzione di una parte della quota-base del FFO, che ha evidenziato il "sottofinanziamento" storico dell'Ateneo e ha permesso di recuperare una ulteriore quota di FFO;
- l'attenzione a ottimizzare le risorse didattiche, aumentando la produttività del corpo docente e contenendo gli affidamenti esterni;
- l'aumento di produttività registrato dal sistema amministrativo, che ha permesso di sostenere carichi di lavoro più elevati senza un parallelo aumento dei costi.

Obiettivo n.3: Pianificazione Strategica (peso 20%)

Su indicazione del CdA, all'Ateneo è stato richiesto di realizzare un "salto di qualità" sotto il profilo della riflessione e della pianificazione strategica, in particolare coinvolgendo in modo più significativo le strutture dipartimentali. Tale orientamento era motivato dall'esigenza di fondare le scelte di maggiore valenza strategica (allocazione punti-organico, decisioni di investimento in strutture e attrezzature, ecc.) su una più esplicita e organica considerazione delle prospettive di medio-lungo periodo delle diverse aree dipartimentali, caratterizzate da opportunità e criticità differenziate in misura anche significativa.

In coerenza con tale indicazione, nel corso del 2015 l'Ateneo ha dedicato un forte impegno a progettare e avviare un processo di pianificazione strategica notevolmente innovativo, affidato alla guida del Prorettore sotto il profilo politico e alla regia del Direttore Generale sotto il profilo operativo.

Più in particolare, il lavoro realizzato è stato il seguente:

- predisposizione di uno schema metodologico omogeneo per tutte le strutture dell'Ateneo;
- costituzione presso ogni Dipartimento di un Gruppo di Lavoro dedicato;
- sensibilizzazione di ogni Gruppo di Lavoro e trasmissione di input informativi (dati di profilo del Dipartimento, linee-guida di Ateneo, ecc.);
- identificazione delle tematiche strategiche più rilevanti per ogni Dipartimento;
- predisposizione di una prima bozza di piano strategico per Dipartimento.

A seguito di tale processo ogni Dipartimento, nel periodo tra ottobre 2015 e gennaio 2016) ha deliberato una proposta di Piano Strategico di Dipartimento da sottoporre ad una valutazione di merito e di compatibilità da parte dei Vertici accademici.

In pari tempo si è ritenuto e concordato con il Vertice Accademico che:

- la complessità e rilevanza del processo meritassero l'esigenza di un maggiore respiro sul piano dei tempi, anche nella prospettiva di dare luogo a un Piano Strategico rispondente al meglio a quanto richiesto dall'ANVUR in vista della visita programmata per il novembre 2016 e coerente con le linee-guida da emanare da parte del Ministero attraverso il Decreto sulla Programmazione Triennale 2016-18;
- il Piano Strategico dovesse ampliarsi con l'inserimento anche dei Piani Strategici dei Centri Interdipartimentali dell'Ateneo, data la loro rilevanza strategica.

A seguito di questo ampliamento dell'obiettivo rispetto a quanto stabilito inizialmente, e tenuto conto del perdurante ritardo nell'emanazione del suddetto Decreto da parte del Ministero², il processo di pianificazione strategica è ulteriormente proseguito attraverso:

- ulteriori momenti di coinvolgimento e interazione con i Dipartimenti, volti ad affinare e compatibilizzare i Piani Strategici di ognuno;
- il coinvolgimento dei Centri Interdipartimentali nella elaborazione di analoghi documenti;
- la predisposizione di un Piano Strategico complessivo di Ateneo da sottoporre agli Organi.

Obiettivo n. 4: Modello organizzativo (peso 20%)

In merito al modello organizzativo, il target per l'anno 2015 era articolato in due principali punti:

- disegnare e/o avviare e/o portare a regime i meccanismi necessari a supportare il funzionamento del nuovo assetto organizzativo definito nel 2013;
- riesaminare il disegno della struttura organizzativa per valutare eventuali opportunità di cambiamento utili a migliorare ulteriormente il grado di efficacia, qualità ed efficienza dell'apparato amministrativo.

Riguardo al primo punto, il lavoro svolto e i risultati raggiunti sono stati i seguenti:

- completamento e messa a regime di un innovativo sistema di gestione degli obiettivi per tutti i circa 70 titolari di responsabilità amministrative (dirigenti e responsabili di settori e di uffici, incaricati di responsabilità amministrative), supportato anche da un sistema informatico evoluto;
- avvio di un progetto finalizzato alla creazione di un sistema informativo direzionale per i responsabili delle strutture accademiche e amministrative;
- disegno di un sistema di riunioni da valutare e implementare da parte della nuova Direzione Generale;
- disegno di un sistema di valutazione delle prestazioni da valutare e implementare da parte della nuova Direzione Generale.

In merito al secondo punto il lavoro è stato condotto anche attraverso specifiche occasioni di coinvolgimento e confronto con il Vertice Accademico e i Direttori di Dipartimento, e si è avvalso di un progetto di *mappatura dei processi amministrativi* realizzato da un *team* interno, supportato da un esperto esterno.

² A fine giugno 2016 il Decreto sulla Programmazione Triennale 2016-18 esiste soltanto in bozza e il Ministero non ha ancora chiuso il ciclo della Programmazione Triennale 2013-15.

Una puntuale specificazione delle conclusioni del lavoro sono riportate nei seguenti documenti, allegati alla presente relazione:

- *Evoluzione del modello organizzativo dell'UPO* (Allegato A);
- *Sistema di obiettivi* (Allegato B);
- *Sistema di Comitati-Riunioni* (Allegato C);
- *Sistema di valutazione delle prestazioni* (Allegato D).

Obiettivo n. 5: Progetti Strategici (peso 20%)

Il complessivo processo di sviluppo e di cambiamento organizzativo che l'Ateneo ha intrapreso nel corso degli ultimi anni ha comportato la realizzazione di alcuni progetti di rilevanza strategica, in quanto finalizzati a generare un impatto particolarmente significativo sull'intero Ateneo sia in termini di posizionamento competitivo che in termini di produttività amministrativa.

Con riferimento ai 10 Progetti Strategici richiamati in precedenza, il target per l'esercizio 2015 è stato definito nel rispetto degli obiettivi di ogni progetto (relativamente ai programmi 2015) per almeno i 2/3 dei progetti.

In merito, si richiamano sinteticamente di seguito i risultati conseguiti in relazione a ognuno dei Progetti (un dettaglio analitico per ogni progetto è riportato nelle relative schede allegate al Sistema di obiettivi).

- 1) *ICT*: il progetto ha pienamente rispettato le scadenze previste dai programmi di lavoro di tutti i tavoli in cui è articolato, ed è in via di conclusione anche con significativi risparmi sul piano economico rispetto a quanto preventivato.
- 2) *Contabilità Economico-Patrimoniale*: il progetto ha rispettato le scadenze previste dai programmi di lavoro, mettendo l'Ateneo in condizione di disporre del Bilancio consuntivo 2015 attraverso la compilazione del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale.
- 3) *Archivi e protocollo*: il progetto è stato definito in termini di obiettivi e programmi di lavoro e la sua realizzazione ha proceduto in linea con le scadenze previste.
- 4) *Mappatura dei processi amministrativi*: il progetto è stato avviato e completato nella prima parte del 2015, e ha permesso di tracciare una ricognizione della situazione di assoluto rilievo per identificare possibili evoluzioni dell'assetto organizzativo utili a migliorare la qualità e l'efficienza delle attività amministrative.
- 5) *Sistema informativo direzionale*: in linea con quanto definito come obiettivo per il 2015, il progetto è stato definito in termini di obiettivi e programmi di lavoro, e si sono già avviati alcuni processi di ottimizzazione nella acquisizione di dati utili alla programmazione delle attività.
- 6) *Progetto Fiducia*: come indicato negli obiettivi, è stata elaborata una proposta operativa di progetto, da sviluppare a partire dal 2016 (vedi Allegato E alla presente relazione).
- 7) *Siti dei Dipartimenti*: in linea con gli obiettivi del 2015, entro la fine del 2015 tutti i siti web dei Dipartimenti sono stati ridisegnati e resi coerenti con l'immagine unitaria dell'Ateneo.
- 8) *Campus Perrone*: il Campus 2 è stato completato in linea con gli obiettivi (due nuove aule sono state rese disponibili per l'inizio dell'anno accademico; è stato trasferito all'EDISU l'edificio destinato a ospitare le residenze).
- 9) *Riassetto logistico di Palazzo Borsalino*: i ritardi dell'Amministrazione comunale di Alessandria hanno impedito il trasferimento del Museo del Cappello nei tempi previsti. In attesa della realizzazione di tale operazione, si sono comunque realizzati gli interventi relativi alla predisposizione di due nuove aule e al trasferimento degli uffici del personale.

10) *Centro delle Malattie Autoimmuni*: sotto il profilo istituzionale si sono predisposte e condizioni per l'istituzione del nuovo Centro, supportando il Rettore e i Dipartimenti interessati nella predisposizione del programma di sviluppo dell'iniziativa e nella gestione dei rapporti con gli enti (Comune di Novara, Regione Piemonte, incubatore di Novara) coinvolti; sotto il profilo immobiliare, si sono predisposte le condizioni per la presa in carico della nuova sede e l'avvio del suo allestimento.