



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE  
SETTORE DI SUPPORTO  
AGLI ORGANI COLLEGIALI

Via Duomo, 6 – 13100 Vercelli VC  
Tel. 0161 261578 / 0161 228427  
organi.collegiali@uniupo.it

## CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE Seduta del 27.06.2025

**Deliberazione n. 7/2025/5.1**

**Approvazione della Relazione Annuale sulla Performance 2024 e delle valutazioni delle Diretrici Generali, Dott.ssa Loredana Segreto e Dott.ssa Mahee Ferlini**

### IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

**VISTO** lo Statuto di Ateneo vigente;

**VISTA** la legge 240/2010 "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario";

**VISTO** il D. Lgs. 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e le successive modifiche D. Lgs. n. 74/2017 e D. Lgs. n. 75/2017;

**CONSIDERATO** che con delibera n. 103 del 20 luglio 2015, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato in via definitiva le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali;

**CONSIDERATO** che in seguito alle modifiche intervenute sulla disciplina che regola la valutazione della performance, a integrazione delle Linee Guida il 20 dicembre 2017 il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato il documento "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020";

**CONSIDERATO** che a ulteriore integrazione alle Linee Guida, a novembre del 2018, ANVUR ha approvato le "Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance e del Bilancio delle università statali italiane";

**CONSIDERATO** che con delibera n. 18 del 23 gennaio 2019, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato le "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane";

**CONSIDERATO** che la Relazione Annuale sulla Performance 2024 è il documento di rendicontazione



dei risultati ottenuti dalle strutture tecnico-amministrative nel corso del 2024 in relazione agli obiettivi di performance definitivi dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026;

**VISTO** il documento “Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2024” approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 13/2023/4.2 del 30.11.2023;

**VISTO** il documento “Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026”;

**RILEVATO** che nel “Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026” (PIAO 2024-2026) per ogni dimensione di analisi, viene definito un set di indicatori con valori soglia, target e di eccellenza, la fonte dei dati e il soggetto responsabile della rilevazione;

**CONSIDERATO** che per il 2024 la Performance di Ateneo viene rilevata considerando in particolare le seguenti aree istituzionali, confrontate nel contesto generale del Sistema Universitario, per le quali sono stabiliti i cosiddetti obiettivi istituzionali:

- Didattica
- Ricerca
- Amministrazione e Finanza
- Trasparenza e Prevenzione della Corruzione.

**PRESO ATTO** che la Performance Organizzativa di Ateneo (performance istituzionale) determina i risultati conseguiti annualmente dall’Ateneo sulla base di missioni e obiettivi istituzionali definiti da scelte strategiche;

**CONSIDERATO** che la Performance Organizzativa di Ateneo (performance istituzionale) viene calcolata confrontando i valori attesi nel 2024 ed i valori effettivamente realizzati, applicando l’algoritmo di calcolo indicato nel SMVP 2024 a pagina 11 considerati i valori soglia, target ed eccellenza;

**VISTI** i risultati della misurazione della Performance Organizzativa di Ateneo (performance istituzionale) del 2024;

**PRESO ATTO** che il dato dell’indicatore relativo all’obiettivo istituzionale di valore pubblico “Terza Missione” - Potenziamento Job Placement - Orientamento in Uscita - Tasso di occupazione a 1 anno dalla laurea, risultante dall’Indagine Almalaurea 2024 sull’anno 2023, ha avuto un andamento negativo, passando dal 64,6% (anno 2022) al 59,4% (anno 2023);

**RILEVATO** che dall’Indagine Almalaurea 2025 sull’anno 2024 emerge una ripresa dell’indicatore che è passato dal 59,4% (anno 2023) al 64,7% (anno 2024), e che di fatto l’indicatore ha recuperato la flessione dell’anno precedente superando, sebbene di poco, il valore dell’anno 2022;

**VERIFICATO** che tale indicatore è correlato, all’indicatore nazionale, e che l’andamento nazionale ha registrato nello stesso periodo, prima una flessione, passando dal 56,5% (anno 2022) al 55,3% (anno 2023), e poi una ripresa, passando dal 55,3% (anno 2023) al 60,2% (anno 2024);



**CONSIDERATO** che l'andamento dell'indicatore nazionale varia in relazione alle politiche nazionali e alle congiunture macroeconomiche che influenzano il mercato del lavoro, rendendo marginali di fatto le variazioni a seguito di specifici interventi da parte degli atenei;

**CONSIDERATO** che l'occupabilità dei laureati dipende anche dalla compatibilità dei profili professionali richiesti sul mercato del lavoro con quelli progettati nei Corsi di studio e che la progettazione didattica è legata alla durata del corso di studio;

**CONSIDERATO** che le evoluzioni veloci nei profili e nelle competenze richieste nel mondo del lavoro, anche se recepite tempestivamente producono effetti al termine del ciclo di studi (3,5,6 anni);

**CONSIDERATO** che i servizi di orientamento organizzati dagli atenei non possono produrre effetti visibili, se le condizioni macroeconomiche non sono tali da consentire un buon andamento del mercato del lavoro;

**PRESO ATTO** che il tasso di occupazione ad un anno dalla laurea viene pubblicato ogni anno (indicativamente nel mese di giugno) con riferimento alle misurazioni riferite all'anno precedente e che tale differimento nella rilevazione, in aggiunta a quanto sopra illustrato, non rende correlabili nel breve periodo gli obiettivi di miglioramento (e le conseguenti azioni adottate) con il risultato oggetto di misurazione;

**CONSIDERATO** che questo indicatore, sebbene poco idoneo a rappresentare una dimensione di performance organizzativa dell'Ateneo di breve periodo, nel periodo di valutazione delle performance 2024, ovvero tra il 2023 (indagine 2024) e il 2024 (indagine 2025), ha registrato un incremento del 8,92%, superiore all'incremento nazionale che è stato pari al 8,86%;

**CONSIDERATO** che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2024 prevede la possibilità che la valutazione si discosti dalla misurazione in presenza di fattori esogeni o endogeni che ne hanno influenzato il risultato;

**RITENUTA** comunque positiva la performance dell'Ateneo, alla luce dell'andamento nazionale;

**CONSIDERATO** che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (paragrafo 2.3.3 Risultati e sistema premiante, pag. 25) prevede che il Consiglio di Amministrazione, in fase di valutazione dei risultati ottenuti relativamente alla Performance Organizzativa di Ateneo (istituzionale), individui il valore da utilizzare nel calcolo della corresponsione dei premi;

**CONSIDERATO** che il valore alla Performance Organizzativa di Ateneo costituisce uno degli elementi della scheda di valutazione individuale della Direttrice Generale, dei Dirigenti e di tutto il personale Tecnico Amministrativo, così come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;

**CONSIDERATO** che con delibera n. 7/2024/4 del 25/07/2024 il Consiglio di Amministrazione ha approvato la proroga, fino al 31/10/2024, dell'incarico di Direttrice Generale alla Dott.ssa Loredana Segreto, in scadenza al 31/08/2024, al fine di garantire le funzioni di Direzione fino al termine del mandato rettorale previsto per la stessa data;



**CONSIDERATO** che il Consiglio di Amministrazione, nella medesima seduta, ha approvato la rideterminazione degli obiettivi individuali al 31/10/2024, assegnati alla Direttrice Generale con il PIAO 2024-2026;

**CONSIDERATO** che a far data dal 01/11/2024 è stato nominato il nuovo Rettore dell'Ateneo, Prof. Menico Rizzi;

**TENUTO CONTO** che, con D.R. Rep. n. 1988/2024 del 01/11/2024 il Dott. Andrea Turolla, dirigente più anziano nel ruolo dei dirigenti dell'Università del Piemonte Orientale, è stato incaricato di esercitare, dal 01/11/2024 fino alla presa di servizio del nuovo Direttore Generale, le funzioni del Direttore Generale, senza però avere obiettivi assegnati;

**CONSIDERATO** che il Consiglio di Amministrazione con delibera n. 4/4.1 del 22/11/2024 ha approvato il conferimento dell'incarico di Direttrice Generale, a decorrere dal 01/12/2024, alla Dott.ssa Mahée Ferlini candidata individuata dal Rettore;

**CONSIDERATO** che sono stati assegnati alla Dott.ssa Mahée Ferlini gli obiettivi per il periodo 01/12/2024-31/12/2024 in accordo e in continuità con le Linee Strategiche proposte e in attesa dell'adozione del nuovo Piano Strategico di Ateneo e del PIAO 2025-2027;

**PRESO ATTO** del parere favorevole del Nucleo di Valutazione sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (ex art. 7 co. 1, del D. Lgs. n. 150/2009) deliberato nella seduta del 21.11.2023;

**VISTA** la delibera del Consiglio di Amministrazione n. 14/2023/4.2 del 22/12/2023 con cui è stato approvato l'aggiornamento del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026 all'interno del quale sono stati assegnati gli obiettivi alla Direttrice Generale e ai Dirigenti;

**VISTA** la delibera n. 5/2024/4.2 di Modifica del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026 – sezione performance - attuazione della Circolare n. 1 prot. 2449 del 03/01/2024 del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica, approvata dal Consiglio di amministrazione il 30.05.2024;

**VISTA** la Relazione della Direttrice Generale, Dott.ssa Loredana Segreto;

**VISTA** la Relazione della Direttrice Generale, Dott.ssa Mahée Ferlini;

**CONSIDERATA** la valutazione individuale della Direttrice Generale Dott.ssa Loredana Segreto espressa dal Rettore Prof. Avanzi, con riferimento ai comportamenti attesi e ai risultati individuali, pari a 80;

**CONSIDERATA** la valutazione individuale della Direttrice Generale Dott.ssa Mahée Ferlini espressa dal Rettore Prof. Rizzi con riferimento ai comportamenti attesi e risultati individuali, pari a 80.

**CONSIDERATO** che in entrambe le valutazioni deve essere aggiunta la valutazione della Performance Organizzativa di Ateneo per l'anno 2024;



**CONSIDERATO** che il Nucleo di Valutazione in data 20/06/2025, sulla base della documentazione acquisita, considerati i pesi attribuiti a ciascuna componente della performance e considerata la valutazione effettuata dal Rettore ha proposto, con riferimento alla dimensione individuale dei comportamenti organizzativi e degli obiettivi individuali, sia per la Dott.ssa Segreto, sia per la Dott.ssa Ferlini, il punteggio di 80 e che tale punteggio dovrà essere integrato del valore della performance di Ateneo;

**PRESO ATTO** che nel 2024 è stato avviato un processo di efficientamento del processo di gestione delle performance e che in particolare è già stato possibile riallineare le tempistiche dei pagamenti relativi al sistema premiante;

**CONSIDERATO** che sarà necessario concentrarsi su ulteriori miglioramenti alla luce del progredito livello di integrazione tra il Piano Strategico e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), e dell'esigenza di migliorare il processo di monitoraggio per ridurre le tempistiche di rendicontazione e alleggerire l'iter procedurale;

**CONSIDERATO** che con le rappresentanze sindacali è stata condivisa la necessità di rivedere le percentuali ed i pesi delle componenti delle schede di valutazione individuali, con l'obiettivo di rendere il sistema premiante più trasparente e pertanto maggiormente efficace;

**RITENUTO** necessario rendere il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance più coerente, efficiente e allineato agli obiettivi strategici;

**ESAMINATO** ogni opportuno elemento

con voto espresso nella forma di legge, all'unanimità

#### **DELIBERA**

1. Di valutare come superato il target dell'indicatore "Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea", alla luce dell'andamento nazionale, del fatto che l'indicatore di ateneo rimane stabilmente al disopra dell'indicatore nazionale a cui è correlato e in considerazione della ripresa dell'indicatore dell'ateneo in misura superiore rispetto all'indicatore nazionale;
2. Di valutare in 97 % la percentuale di raggiungimento degli obiettivi di Performance Organizzativa di Ateneo da utilizzare per la valutazione delle Diretrici Generali, dei Dirigenti e del Personale Tecnico Amministrativo nell'ambito del sistema premiante.
3. Di approvare l'allegata Relazione Annuale sulla Performance 2024.
4. Alla luce della valutazione della Performance Organizzativa di Ateneo di cui al punto 1, di approvare la valutazione della performance della Direttrice Generale, Dott.ssa Loredana Segreto, per il 2024, complessivamente in 99,4%
5. Alla luce della valutazione della Performance Organizzativa di Ateneo di cui al punto 1, di approvare la valutazione della performance della Direttrice Generale, Dott.ssa Mahée Ferlini, per il 2024, complessivamente in 99,4%



LA SEGRETARIA VERBALIZZANTE  
(Dott.ssa Elisabetta ZEMIGNANI)

IL RETTORE-PRESIDENTE  
(Prof. Menico RIZZI)

# Relazione annuale sulla Performance – anno 2024



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

## Sommario

1. Premessa .....	3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni .....	4
3. Monitoraggio delle attività previste dal Gender Equality Plan .....	18
4. Relazione sulla Performance della Direttrice Generale per l'anno 2024 .....	20
5. Monitoraggio Finale Obiettivi 2024 .....	33
6. Condivisione Processo Performance .....	45
7. Allegati .....	46

## 1. Premessa

La Relazione annuale sulla Performance 2024 è il documento pubblicato a consuntivo dall'Università del Piemonte Orientale in cui sono evidenziati i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi fissati per l'anno 2024 nel "Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026" approvato dal Consiglio di Amministrazione il 22 dicembre 2023 con delibera 14/2023/4.2. In seguito, è stata approvata in C.d.A. in data 30 maggio 2024 con delibera 5/2024/4.2 la "Modifica del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2024-2026 – sezione performance – attuazione della Circolare n. 1 prot. 2449 del 03/01/2024 del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica".

Questa Relazione, prevista dal D. Lgs. 150/2009 art. 10 c. 1, lett. b), è stata redatta nel rispetto delle "Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" ed è uno strumento di *accountability* rivolto a tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, tramite cui l'Amministrazione rendiconta in modo trasparente i risultati organizzativi e individuali conseguiti, a fronte delle risorse utilizzate, contribuendo ad una più chiara comprensione degli indirizzi programmatici dell'Ateneo e ad una programmazione del successivo ciclo di performance più efficace.

La Relazione annuale sulla Performance 2024 comprende:

- la sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri *stakeholders* esterni, in cui sono presentati i principali dati significativi e caratteristici dell'Ateneo relativi all'ultimo anno;
- la Relazione sulla Performance della Direttrice Generale per l'anno 2024;
- il Monitoraggio finale degli Obiettivi 2024, che prevede un'analisi dell'andamento della performance di Ateneo e delle Unità Organizzative, ponendo particolare attenzione ai casi di scostamento tra risultati e target previsti, in un'ottica di miglioramento continuo.

La valutazione della performance nelle Pubbliche Amministrazioni rientra nella prospettiva della creazione di Valore Pubblico. Quest'ultimo è il risultato quantitativo e soprattutto qualitativo delle risorse che l'Ateneo impiega per garantire un servizio diffuso a tutta la società.

Come indicato nel PIAO 2024-2026 (pag. 16) i primi riferimenti alla definizione del Valore Pubblico prodotto da UPO sono riconducibili a partire già dal Piano Strategico d'Ateneo, che individua obiettivi e finalità specifici da perseguire.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni

### Personale Docente

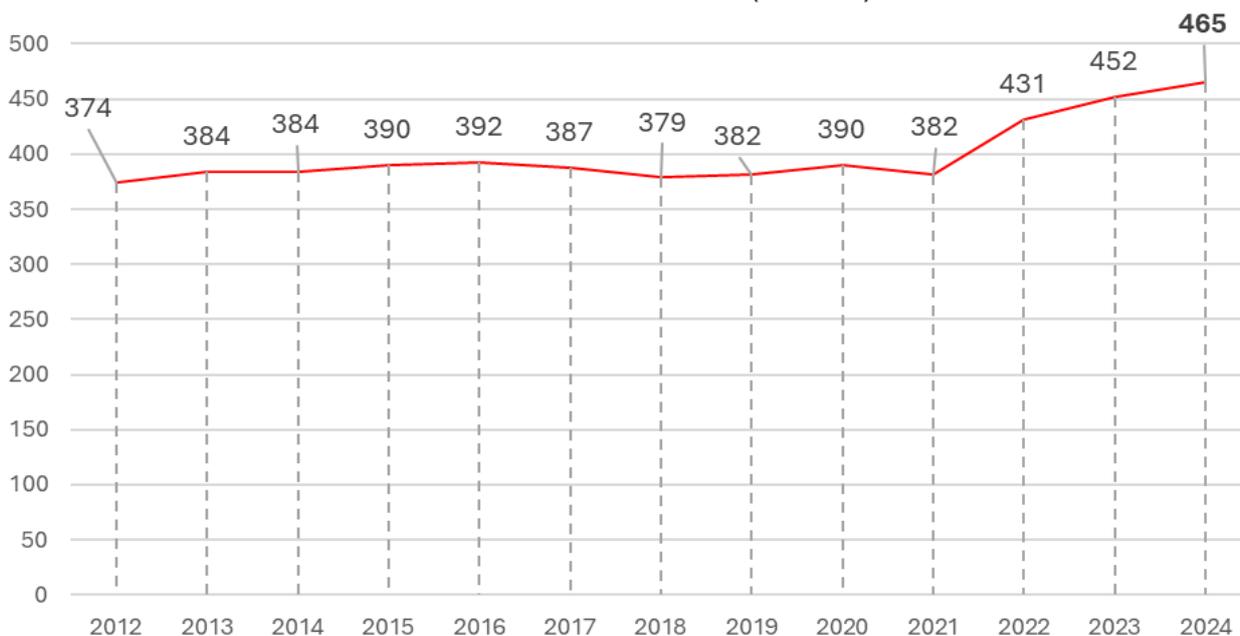
La composizione del Personale Docente è aumentata rispetto all'anno precedente di 13 unità ed ora può vantare 465 unità.

Il numero di Professori Ordinari è stato incrementato di 6 unità, da 104 si è giunti ad un totale di 110.

Un trend molto positivo si è registrato anche per il ruolo dei Professori Associati, 209 rispetto ai 205 dell'anno precedente e per la numerosità dei Ricercatori a Tempo Determinato, 122 rispetto ai 116 dell'anno 2023.

Vi è stato, invece, un lieve decremento di 3 unità per quanto riguarda il ruolo dei Ricercatori Universitari scesi a quota 24 rispetto ai 27 dell'anno precedente.

**Evoluzione docenti (al 31/12)**



*FONTE: Database Ufficio Personale Docente. Dato al 31/12/2024*

## Ruolo

Professori Ordinari	110
Professori Associati	209
Ricercatori a Tempo Det.	122
Ricercatori Universitari	24
	465

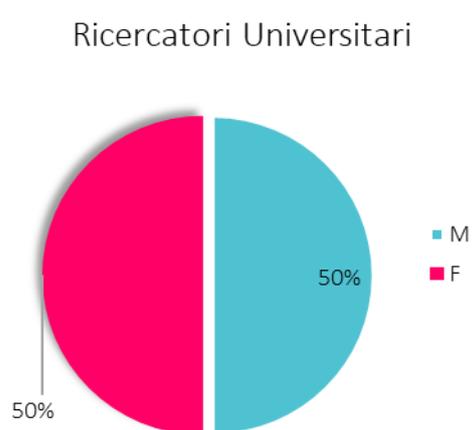
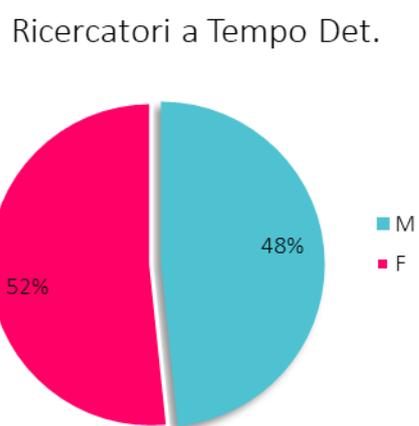
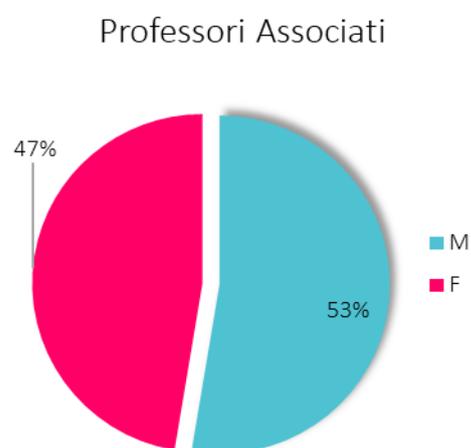
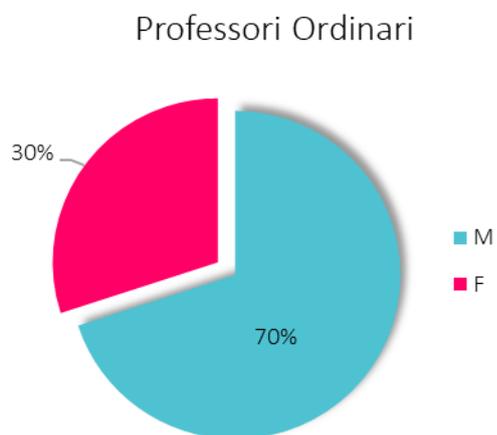
	M	F
Professori Ordinari	77	33
Professori Associati	110	99
Ricercatori a Tempo Det.	59	63
Ricercatori Universitari	12	12
	258	207

Nell'ultimo anno il numero di Professori Ordinari è aumentato complessivamente di 6 unità (4 unità per il sesso maschile e 2 unità per quello femminile). L'incremento di 6 unità di Ricercatori a Tempo Determinato è stato distribuito tra i due generi nel modo seguente: +1 per il sesso femminile e +5 per quello maschile.

A livello di genere si è registrata una riduzione della forbice tra la rappresentanza maschile e quella femminile a favore di quest'ultima per quanto riguarda il numero di Professori Associati in cui si evidenzia una riduzione di una unità per il sesso maschile mentre vi è stato un incremento di 5 unità per quello femminile.

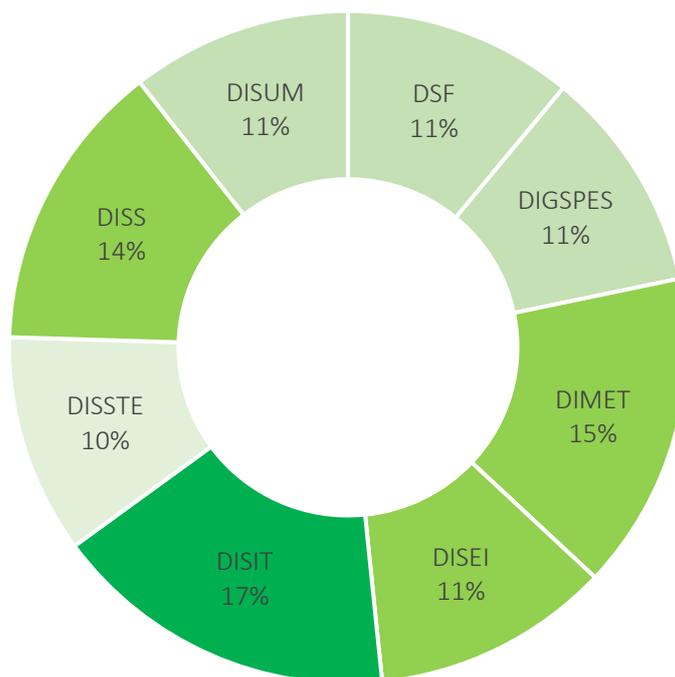
Infine, si è registrata una diminuzione di Ricercatori Universitari per entrambi i generi (-2 per il sesso femminile e -1 per il sesso maschile).

Nei grafici seguenti è possibile cogliere la rappresentanza in percentuale dei due generi suddivisa per i diversi ruoli:



Nel grafico che segue è evidenziata la distribuzione del personale docente nei vari Dipartimenti. Quello più numeroso è il Dipartimento di Scienze e Innovazione Tecnologica. In particolare, rispetto ai dati 2023 si sono registrate le seguenti variazioni in termini percentuali: DISIT +2 %; DIMET -1% e DISEI -1%.

### Distribuzione docenti

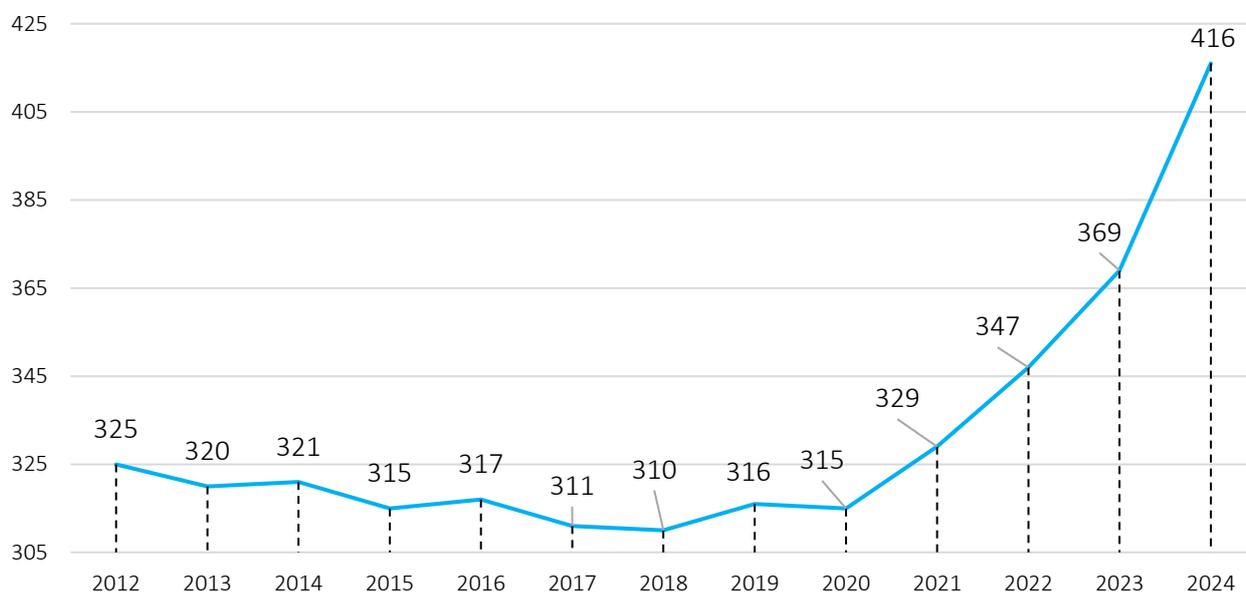


*FONTE: Database Ufficio Personale Docente. Dato al 31/12/2024*

### Personale Tecnico Amministrativo

La composizione complessiva del Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario è aumentata rispetto all'anno precedente di 47 unità. L'UPO può contare su 1 Dirigente e 5 Collaboratori linguistici/Lettori in più. Inoltre, si segnala un incremento di 52 unità di PTAB a tempo indeterminato dovuto anche ad alcuni passaggi di ruolo tra il Personale assunto a tempo determinato la cui soglia è diminuita a 27 unità rispetto alle 38 dell'anno precedente. È rimasta invariata la quota di rappresentanza degli Addetti ufficio stampa.

### Evoluzione Personale T. A. B. (al 31/12)

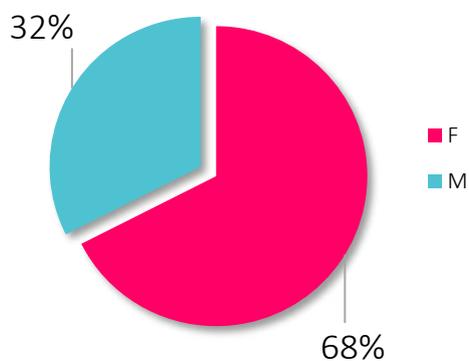


*N.B.: il computo include il Personale a Tempo Determinato.*

### RUOLO

Dirigenti	8
PTAB Tempo Indet.	368
PTAB Tempo Det.	27
Addetti ufficio stampa	3
Collaboratori linguistici/Lettori	10
<b>Totale</b>	<b>416</b>

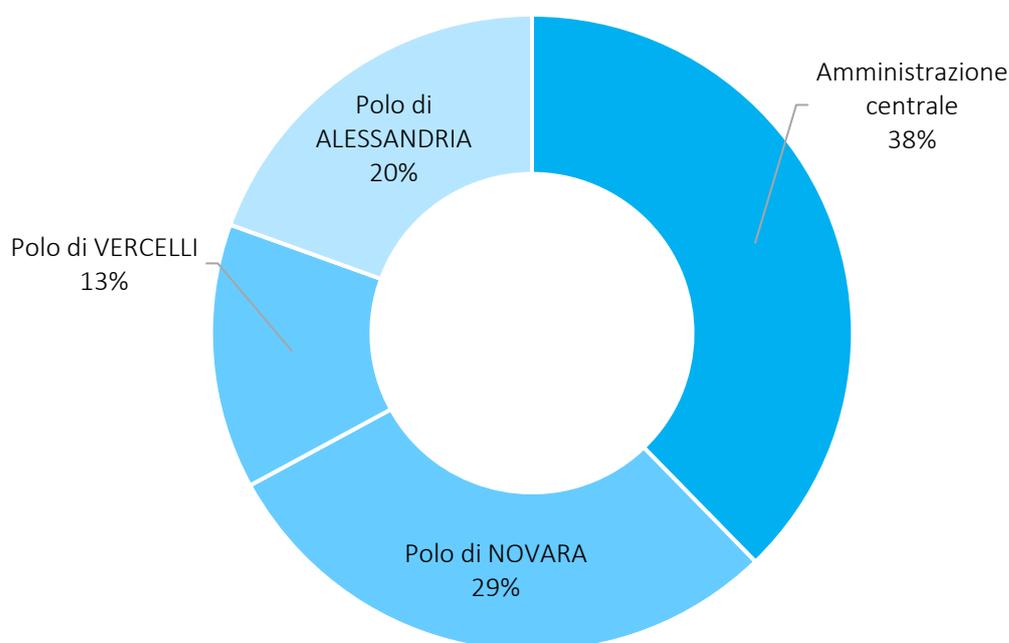
### Personale T. A.B.



A livello di genere nel 2024 si registra una crescita di un punto percentuale per la rappresentanza femminile rispetto all'anno precedente con un dato consolidato al 68% rispetto al 32% di rappresentanza del genere maschile.

Nel grafico sottostante è evidenziata la distribuzione del Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario suddiviso tra Amministrazione Centrale e i Poli di Alessandria, Novara e Vercelli. Il 38% del Personale è operativo presso la sede dell'Amministrazione Centrale in Rettorato, a Vercelli, invece il Polo di Novara risulta essere quello più numeroso.

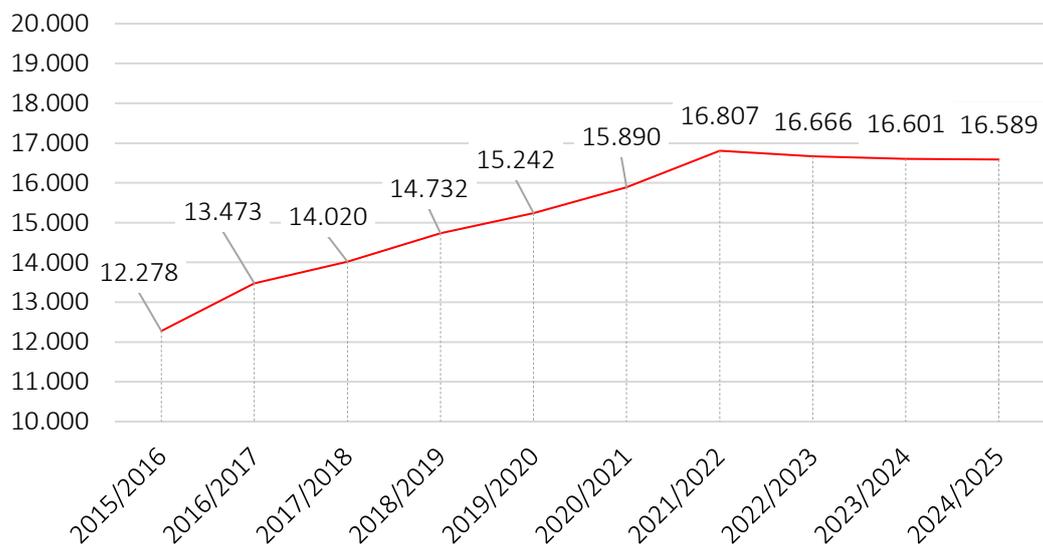
### Distribuzione Personale T. A.



*FONTE: Database Ufficio PTAB – dato al 31/12/2024*

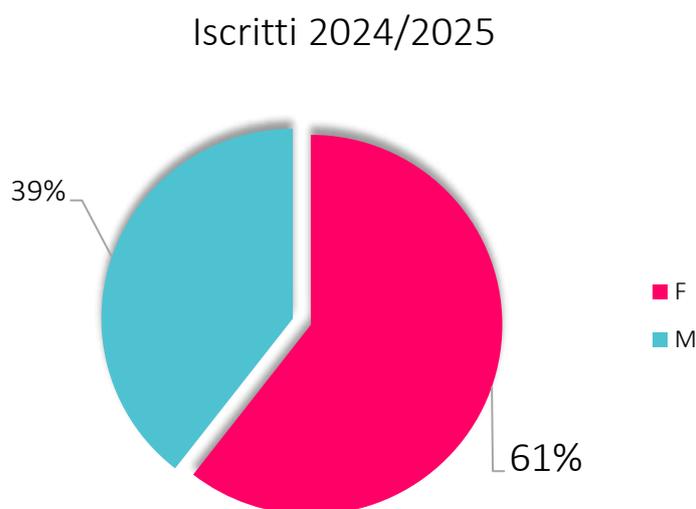
**Studenti iscritti**

Nell'ultimo anno accademico 2024/2025 l'UPO ha consolidato la quota di oltre 16.500 studenti iscritti. Quest'ultimo valore tiene conto anche dell'offerta post-laurea.



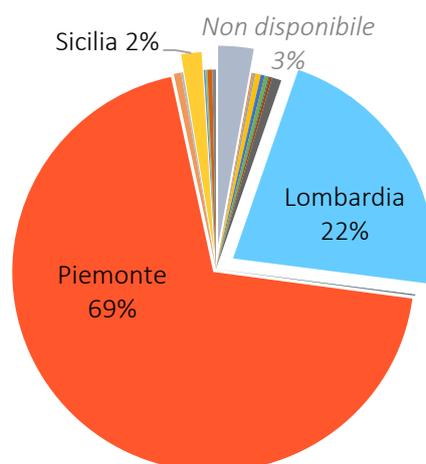
*N.B.: il computo si riferisce all'intero monte iscritti, inclusa l'offerta post-laurea.  
FONTE: Data Warehouse interno – ESSE3 al 15/05/2025*

A livello di genere non si registrano variazioni in termini percentuali rispetto all'ultimo anno accademico. La percentuale attuale di uomini iscritti è del 39%, quella delle donne è pari al 61%.

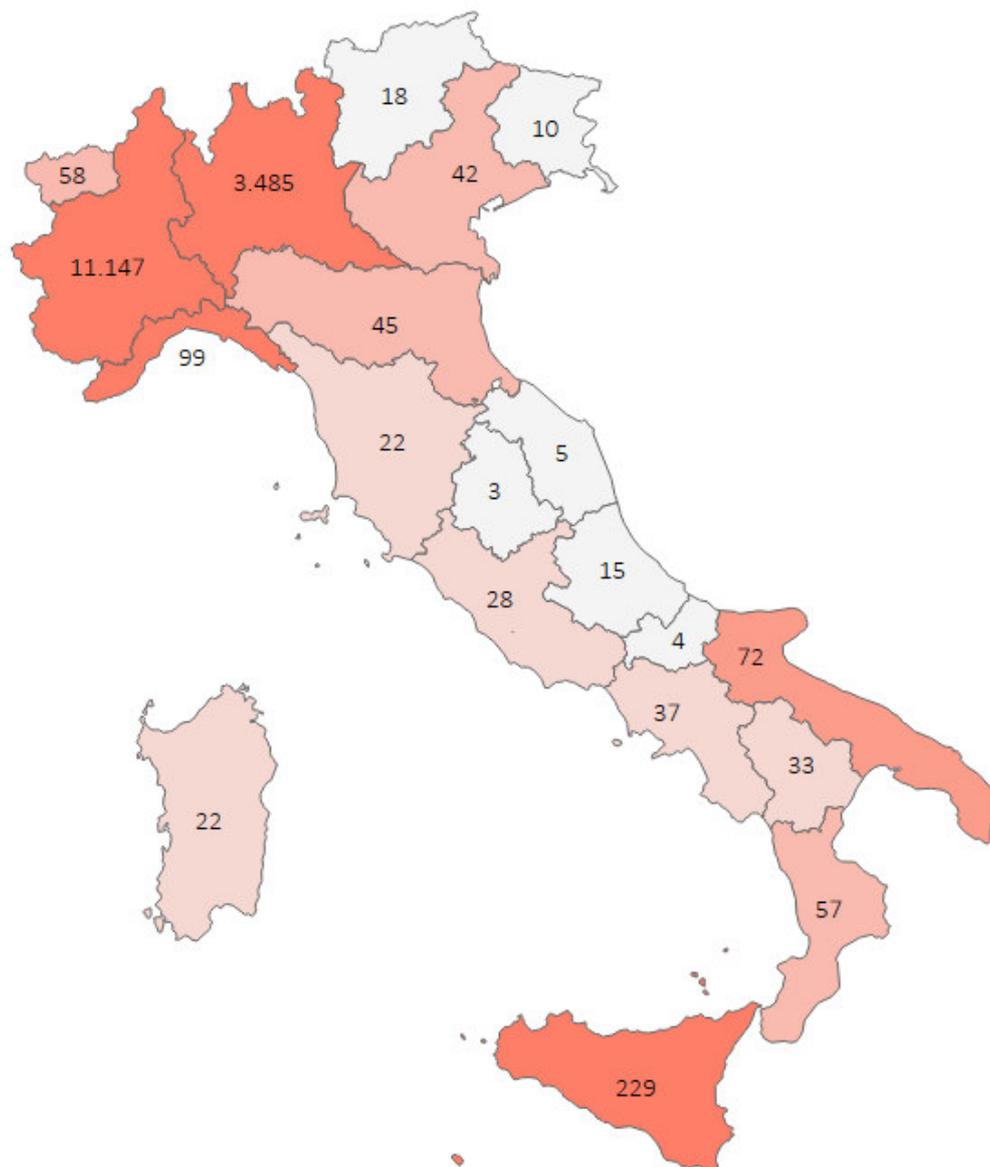


I grafici sottostanti testimoniano il forte legame dell'Università del Piemonte Orientale con il territorio, infatti, il 69% degli iscritti proviene dalla Regione Piemonte ed il 22% dalla vicina Lombardia, ma anche un'apprezzabile attrattività da regioni più lontane come la Sicilia da cui proviene il 2% degli studenti iscritti.

### Residenza iscritti 2024/2025



*"L'etichetta "3% Non disponibile" si riferisce alla percentuale di iscritti che, a livello di gestionale ESSE3, non presentano l'indicazione della regione di residenza".*



FONTE: Data Warehouse interno – ESSE3 al 15/05/2025

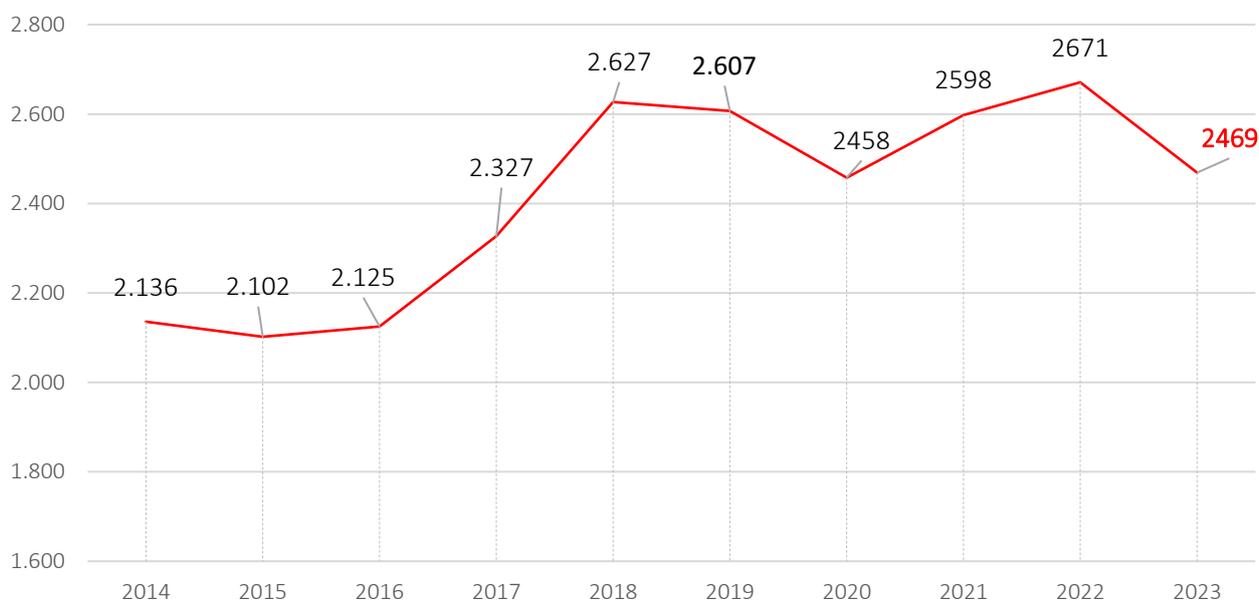
**39,88** Rapporto studenti/PTAB

**35,68** Rapporto studenti/docenti

FONTE: n. docenti al 31/12/2024, Ufficio Personale Docente; n. PTAB al 31/12/2024, Ufficio PTAB, n. studenti al 15/05/2025 (tutte le tipologie di corso).

## Laureati

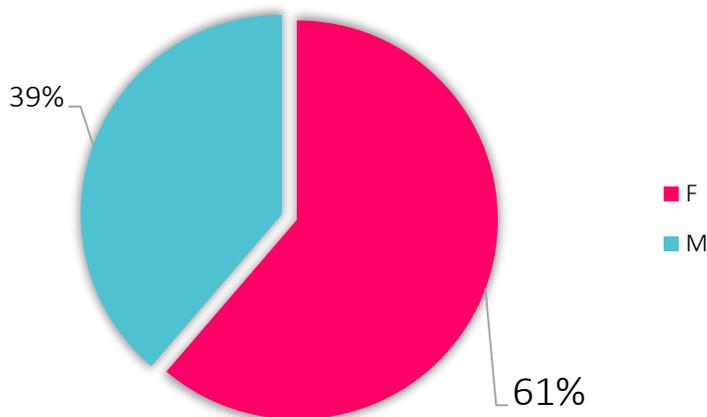
Il numero di laureati 2023, seppur non ancora definitivo, si attesta per il sesto anno consecutivo ad una quota superiore a 2.450, dato confermato anche durante il periodo pandemico.



*FONTE: Data Warehouse interno – ESSE3 al 15/05/2025 – laureati in ogni tipologia di corso per A.A.  
L'estrazione effettuata aggiorna anche il dato degli anni accademici passati.  
Il dato 2023/2024 non è definitivo.*

Analizzando la % dei laureati 2023/2024 dal punto di vista del genere si nota che vi è stato un maggior incremento del numero di laureati uomini, 39%, rispetto al precedente 37% ed un decremento del numero di laureate donne sceso di due punti percentuale rispetto al 2022/2023 toccando il 61%.

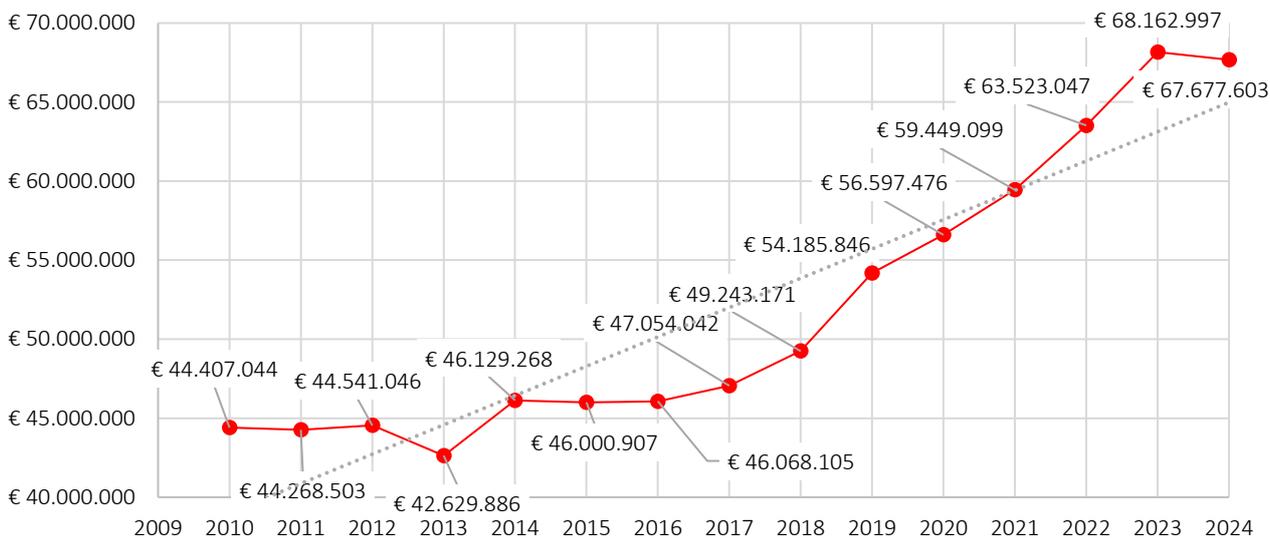
## Laureati 2023/2024



### FFO – Fondo di Finanziamento Ordinario

Il percorso virtuoso e la crescita dell’UPO è riscontrabile anche dal progressivo aumento negli ultimi anni del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) assegnato. Nel 2024 l’FFO strutturale, comprensivo dei piani straordinari, ha ampiamente superato i 67 milioni di euro.

### Evoluzione FFO



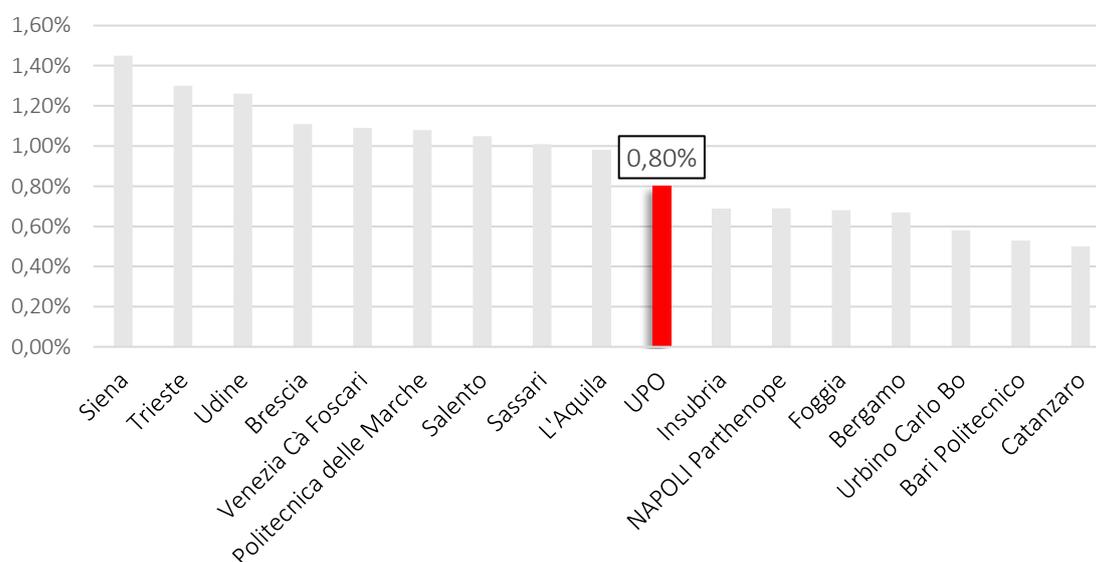
*FONTE: MIUR – Decreto FFO – Tabella Quadro di Sintesi (fino al 2022). Dall’anno 2023 non è più disponibile il quadro di sintesi e si è provveduto a indicare l’assegnazione da Tabella Quadro Generale “Base+Premiale+Perequativo (FFO senza vincolo di destinazione) + Piani Straordinari.*

L'indicatore IRFS (Indicatore di Ricerca Finale di Istituzione-Struttura) stimato per il nostro Ateneo è pari a 0,80% evidenziando una lieve decrescita di UPO all'interno del contesto generale. Il dato precedente infatti era pari a 0,81% (ANVUR-VQR 2015-2019).

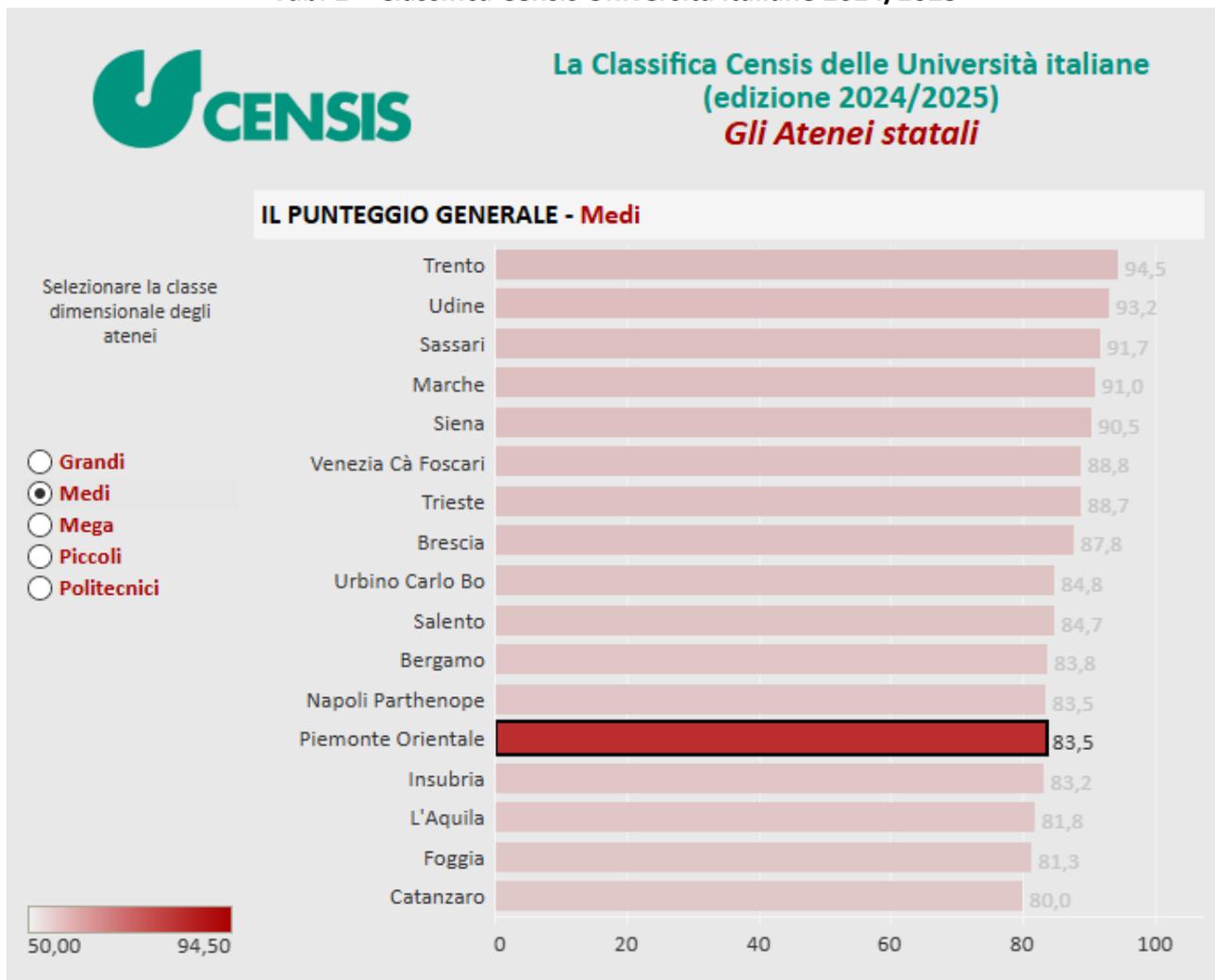
Ateneo	Peso IRFS
Siena	1,45%
Trieste	1,30%
Udine	1,26%
Brescia	1,11%
Venezia Cà Foscari	1,09%
Politecnica delle Marche	1,08%
Salento	1,05%
Sassari	1,01%
L'Aquila	0,98%
UPO	0,80%
Insubria	0,69%
NAPOLI Parthenope	0,69%
Foggia	0,68%
Bergamo	0,67%
Urbino Carlo Bo	0,58%
Bari Politecnico	0,53%
Catanzaro	0,50%

FONTE: Decreto FFO 2024 – Quota Premiale – VQR 15-19

### Confronto peso IRFS UPO vs Atenei Medi



**Tab. 1 – Classifica Censis Università italiane 2024/2025**

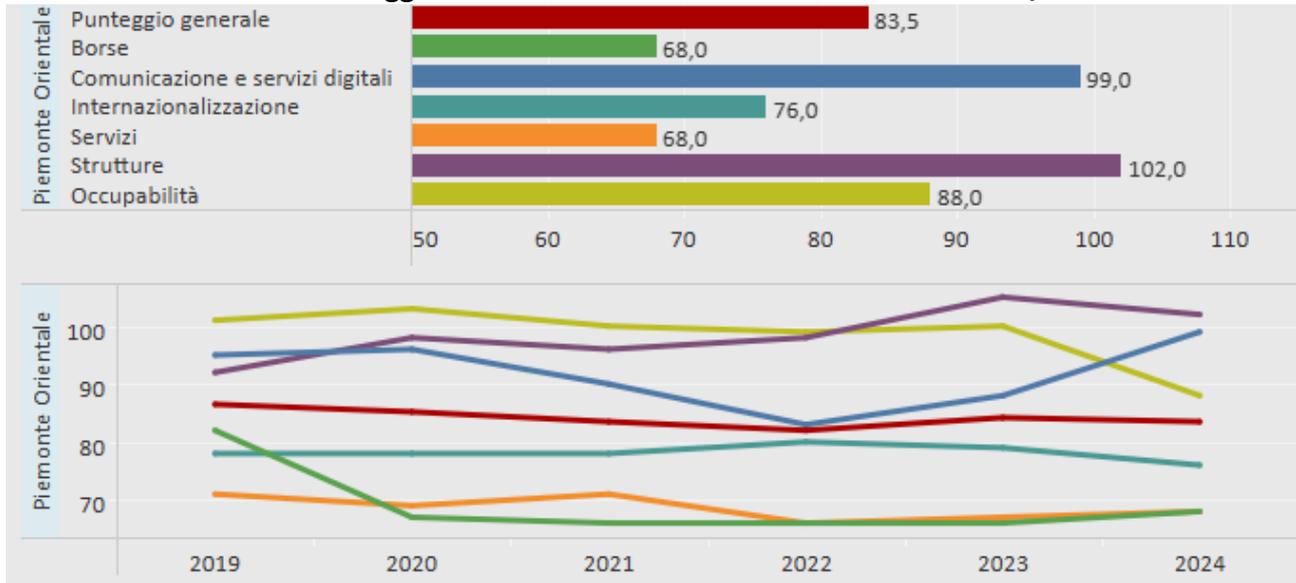


L’UPO nell’ultima classifica Censis delle Università italiane si è posizionata al tredicesimo posto tra gli Atenei di medie dimensioni perdendo tre posizioni rispetto alla graduatoria precedente.

Il livello di occupabilità dei nostri laureati, con un punteggio di 88, ci posiziona invece al decimo posto.

Tra i dati particolarmente positivi si evidenziano i punteggi ottenuti a livello di Strutture (102), che premia UPO con il quarto posto e quello sulla Comunicazione (99), che colloca UPO nella Top 5 e sottolinea una significativa crescita sotto questo aspetto considerando che nell’anno precedente il punteggio si fermava a 88.

**Tab. 2 – Punteggi UPO classifica Censis Università italiane 2024/2025**



A livello internazionale secondo l'autorevole *Center for World University Rankings (CWUR)*, nella classifica delle Top 2000 Università per l'anno 2024, l'UPO si piazza al 691° posto posizionandosi al 35° posto tra le 67 università italiane considerate.

**Tab. 3 – Posizione UPO in classifica CWUR World University Rankings Top 2000 (2024)**

World Rank	Institution	Location	National Rank	Education Rank	Employability Rank	Faculty Rank	Research Rank	Score
691 Top 3.3%	University of Eastern Piedmont		Italy	35	-	-	-	656
								72.6

### 3. Monitoraggio delle attività previste dal Gender Equality Plan

#### Gender Equality Plan 2022-2024

Nell'anno 2022 gli Organi di Ateneo hanno approvato il Gender Equality Plan 2022-2024 (GEP - Piano di uguaglianza di genere) dell'Università del Piemonte Orientale. Il Piano volto a promuovere l'uguaglianza di genere definendo la strategia per eliminare le asimmetrie, è stato individuato quale progetto strategico di performance organizzativa nel PIAO 2023/2025, è triennale e si raccorda con il Piano Azioni Positive e con il Bilancio di Genere.

Il GEP impegna il nostro Ateneo a perseguire e a rafforzare un impegno condiviso di *communitas* universitaria inclusiva capace di valorizzare le diversità e le specifiche e preziose competenze di ognuno dei suoi componenti; è uno strumento articolato per indirizzare un cambiamento nelle politiche di promozione della parità di genere e delle pari opportunità e per favorire un cambiamento culturale. Il documento organizza, nel rispetto delle indicazioni della Commissione Europea, pratiche di intervento in sei aree tematiche e gli obiettivi inseriti all'interno di ogni area tematica definiscono l'azione da mettere in atto, i destinatari, i temi ed i responsabili; la timeline di ogni attività è individuata nel triennio del GEP e le attività di monitoraggio periodico sono state affidate alla Divisione Didattica e alla Divisione del Personale e Risorse Finanziarie, coadiuvate da un gruppo di lavoro appositamente costituito.

Come già rilevato dal Nucleo di Valutazione nella nota Prot. 1578 del 05/02/2024 riferita alle azioni avviate nel 2023, *tra le tante attività, molto rilevanti sono quelle di formazione e di diffusione delle tematiche di genere, come ad esempio quelle volte a favorire l'integrazione della dimensione di genere nella didattica e nella ricerca universitaria e, nel medio e lungo periodo, la diffusione di una più generale cultura dell'uguaglianza di genere nell'intera comunità universitaria.*

In riferimento all'anno 2024, il GEP Team, ha monitorato l'andamento delle azioni previste e la realizzazione di tutte le azioni in scadenza, che consolida la grande attenzione dell'Ateneo al tema della parità di genere. Tutte le azioni che si erano concluse nel 2023 sono state monitorate nel 2024. Nel corso dell'anno è stato predisposto e approvato il Bilancio di Genere 2023, pubblicato sul sito di Ateneo in data 29 novembre 2024. La valutazione degli indicatori definiti nelle diverse azioni ha permesso di valutare positivamente ogni intervento attuato ed ha evidenziato le variazioni rispetto a quanto previsto. Inoltre, le azioni finalizzate all'integrazione della dimensione di genere nei programmi degli insegnamenti e nella formazione, nonché l'emanazione delle Linee Guida di Ateneo per l'uso di un linguaggio non discriminatorio nella comunicazione interna ed esterna, evidenziano ulteriormente l'attenzione posta da UPO a contrastare ogni genere di disuguaglianza.

### Gender Equality Plan 2025-2027

Nel mese di dicembre 2024 gli Organi di Ateneo hanno approvato il Gender Equality Plan – GEP (Piano di Uguaglianza di Genere) 2025-2027, redatto dal Gruppo di Lavoro appositamente costituito coordinato dal Prof. Porporato - Delegato del Rettore all’Inclusione, disabilità e diritto allo studio.

Il nuovo documento orienterà le azioni per il triennio 2025-2027, offrendo un piano di azioni strutturato, integrato e ciclico, che darà continuità a ciò che è già stato realizzato e permetterà di avviare nuove linee di azione e, in sinergia col Piano Azioni Positive (PAP) e col Bilancio di Genere, impegnerà il nostro Ateneo a proseguire nella direzione intrapresa durante il periodo precedente, a programmare nuovi interventi destinati a consolidare questa tendenza e a sviluppare iniziative volte ad aumentare la sensibilizzazione nei confronti delle tematiche al centro del progetto.

L’adozione del GEP costituisce anche un vincolo per l’accesso agli strumenti per la ricerca e l’innovazione imposto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Anche il documento 2025-2027, nel rispetto delle indicazioni della Commissione Europea, si articola in sei aree tematiche e gli obiettivi inseriti all’interno di ogni area tematica definiscono l’azione da mettere in atto, i destinatari, i temi ed i responsabili; la timeline di ogni attività è individuata nel triennio del GEP e le attività di monitoraggio periodico saranno realizzate da un apposito gruppo di lavoro.

I contenuti del GEP saranno ripresi e ricondotti ai documenti di pianificazione strategica e al PIAO (Piano integrato di Attività e Organizzazione), in ottica di programmazione integrata.

#### 4. Relazione sulla Performance della Direttrice Generale per l'anno 2024

##### Relazione della Dott.ssa Loredana Segreto

Il 22 dicembre 2023 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) per il triennio 2024-2026, nel suddetto documento sono stati anche approvati gli obiettivi individuali della Direttrice Generale ed i relativi indicatori di misurazione dei risultati attesi.

Con deliberazione n. 7/2024/4 del Consiglio di Amministrazione, questo Ateneo ha provveduto ad allineare la scadenza dell'incarico assegnato alla Dott.ssa Loredana Segreto quale Direttrice Generale con quello del mandato Rettorale del Prof. Gian Carlo Avanzi che si concluderà il 31 ottobre 2024 e contestualmente di rideterminare alla data del 31 ottobre 2024 le scadenze, inizialmente previste al 31 agosto 2024, degli obiettivi individuali assegnati alla Direttrice Generale con il PIAO 2024-2026.

Obiettivo	Indicatore	Peso % (su base 100)	% di raggiungimento
1. Valore dell'indicatore annuale del tempo medio di ritardo dei pagamenti di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145	Soglia/target/eccellenza: 0	30	100% 

Per quanto concerne la situazione al 30.09.2024 dell'Indicatore di Tempestività dei Pagamenti (ITP), ai fini degli obiettivi generali di Ateneo, il dato calcolato mette in evidenza un anticipo nei pagamenti di 3,85 giorni (l'indicatore infatti è pari a -3,85).

Con riferimento agli indicatori Tempo medio di Pagamento (TMP) e **Tempo medio di Ritardo (TRM)** la situazione di Ateneo, direttamente estratta dal portale PCC è la seguente (come anche indicato nell'immagine qui sotto allegata):

TMP: 21 gg  
**TMR: -12 gg**

**Anno 2024** I Trimestre II Trimestre III Trimestre Previsione

Previsione dello stock dell'anno

Calcolato da PCC - Previsione dell'anno

Importo scaduto e non pagato <b>282.181,02 €</b>	Note di credito <b>-81.346,06 €</b>	Totale importo scaduto e non pagato <b>200.834,96 €</b>
Tempo medio ponderato di pagamento <b>21 gg.</b>	Tempo medio ponderato di ritardo <b>-12 gg.</b>	Importo documenti ricevuti nell'esercizio <b>18.785.053,21 €</b>

Aggiornato al 07/10/2024 Opzioni Allinea stock del debito

Obiettivo	Indicatore	Peso % (su base 100)	% di raggiungimento
2. definizione puntuale dei livelli di responsabilità rispetto all'adozione e all'attuazione degli atti procedurali amministrativi nei poli dell'Ateneo, formalizzazione della distribuzione dei ruoli e delle competenze del personale tecnico-amministrativo. Le attività relative all'obiettivo che coinvolgeranno i Dirigenti dovranno essere portate a termine il 31/12/2024	<b>soglia:</b> ricognizione della situazione in essere con riferimento ai macro processi rivisti nel 2023	5,6	<b>100%</b> 
	<b>target:</b> soglia + progetto di nuovo assetto delle competenze dall'istruttoria all'assunzione dell'atto finale con riferimento ai Macro processi rivisti nel 2023	8,4	
	<b>eccellenza:</b> target + assunzione degli atti per l'attuazione delle nuove responsabilità (Es modifica regolamenti, linee guida, ecc.) - <b>entro il 31/10/2024</b>	14	

Obiettivo	Indicatore	Peso % (su base	% di raggiungimento
-----------	------------	-----------------	---------------------

		<b>100)</b>	
3. Semplificazione e generale revisione coordinata dei regolamenti di Ateneo. Le attività relative all'obiettivo che coinvolgeranno i Dirigenti dovranno essere portate a termine il 31/12/2024	<b>soglia:</b> individuazione di almeno 5 regolamenti "critici"	5,6	100% 
	<b>target:</b> soglia + revisione dei 5 regolamenti critici	8,4	
	<b>eccellenza:</b> target + presentazione agli Organi di Governo delle proposte di revisione - <b>entro il 31/10/2024</b>	14	

Nel corso del 2024 sono stati identificati i seguenti regolamenti critici sui quali intervenire:

- Regolamento per il trattamento dei dati – Dott.ssa Loredana Segreto;
- Regolamento per le borse di ricerca – Dott.ssa Maria Cristina Coloccini;
- Regolamento di Amministrazione Finanza e Contabilità – Dott.ssa Elisabetta Zemignani e Arch. Claudio Tambornino;
- Regolamento sulla sicurezza informatica – Dott. Paolo Tessitore;
- Regolamento per la gestione di eventi e affitto spazi – Arch. Claudio Tambornino, Dott. Paolo Tessitore e Dott. Paolo Pomati;
- Regolamento didattico di Ateneo – Dott.ssa Ilaria Adamo e Dott. Andrea Turolla.

I sei regolamenti sono stati analizzati per rilevare le criticità e sono state formulate opportunità di miglioramento che hanno portato alla revisione.

<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Peso % (su base 100)</b>	<b>% di raggiungimento</b>
4. Miglioramento del benessere organizzativo. Le attività relative all'obiettivo che coinvolgeranno i Dirigenti dovranno essere portate a termine il 31/12/2024 in modo che si possano realizzare almeno il 70% degli obiettivi.	<b>soglia:</b> rilevare con maggior dettaglio le criticità emerse nell'indagine sul benessere organizzativo di Ateneo attraverso una indagine più approfondita realizzata ad hoc	5,6	100% 

	<b>target:</b> soglia + elaborazione dei risultati dell'indagine e presentazione di un piano di superamento delle criticità al Cug e informazione alla RSU di Ateneo	8,4	
	<b>eccellenza:</b> target + realizzazione di almeno 50% degli obiettivi del piano di attività <b>entro il 31 ottobre          2024</b>	<b>14</b>	

Per quanto riguarda l'obiettivo sul benessere organizzativo, con deliberazione n. 7/2024/6.2 l'indicatore relativo al target dell'obiettivo "Miglioramento del benessere organizzativo": "elaborazione dei risultati dell'indagine e presentazione di un piano di superamento delle criticità al CUG e al personale PTA per eventuali integrazioni" è stato interpretato in modo più aderente al Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro e pertanto, in luogo della presentazione al personale PTA, si è proceduto alla informazione alla RSU di Ateneo.

In merito all'obiettivo è stato costituito, e successivamente ampliato, un Gruppo di Lavoro che, sulla base delle criticità emerse dall'analisi del benessere organizzativo, ha effettuato una serie di incontri per identificare i 22 progetti da avviare nell'arco del biennio 2024/2025 per risolvere le criticità individuate. L'elenco degli incontri effettuati è nell'allegato "Elenco incontri GdL benessere organizzativo".

Nella seduta del tavolo sindacale del 22/04/2024, l'Amministrazione ha presentato alla RSU il Piano di Azioni per il Benessere Organizzativo 2024, definito con la collaborazione del Gruppo di Lavoro; in data 29/04/2024 il Piano di azioni è stato ricondiviso via e-mail per ricevere eventuali osservazioni che non sono pervenute. Successivamente la Direttrice Generale ha illustrato il medesimo documento nella seduta del 20/05/2024 del CUG, il quale si è espresso favorevolmente.

Dei 22 progetti individuati, 15 sono stati avviati nel 2024, di cui 9 portati a termine al 30 settembre 2024 e i seguenti 3 già realizzati e che prevedono ulteriori azioni di perfezionamento:

- Progetto Lifeed: sono previsti ulteriori incontri formativi nel mese di novembre 2024;
- Progetto wiki: è stata creata la piattaforma "planet UPO" e, per chiudere il progetto, è necessario svolgere una presentazione del servizio a Dirigenti e Responsabili;

- Progetto realizzazione di almeno un incontro all'anno all'interno delle Divisioni per approfondire temi di rilevanza per lo sviluppo dei servizi della divisione: i Dirigenti periodicamente si coordinano con i propri collaboratori.

I rimanenti 3 progetti hanno attività già avviate e saranno ulteriormente sviluppati entro l'anno.

Obiettivo	Indicatore	Peso % (su base 100)	% di raggiungimento
5. Piano digitalizzazione: adeguamento dei sistemi informativi e digitalizzazione di processi con elevato assorbimento di risorse (ore/uomo) e/o elevato numero di utenti. Le attività relative all'obiettivo che coinvolgeranno i Dirigenti dovranno essere portate a termine il 31/12/2024.	<b>soglia:</b> Individuazione di almeno 5 procedure da digitalizzare	5,6	100% 
	<b>target:</b> soglia + sviluppo del progetto di digitalizzazione	8,4	
	<b>eccellenza:</b> target + presentazione al Rettore e al CdA del progetto di digitalizzazione - <b>entro il 31/10/2024</b>	<b>14</b>	

A partire dalle indicazioni dell'assessment svolto nel 2023 (PIAO 2023-2025) sono stati identificati i 5 principali progetti del Piano di digitalizzazione, in coerenza con le indicazioni degli organi:

- Acquisti;
- Docenti a contratto;
- Tirocini medicina;
- Missioni;
- Organico docenti.

I progetti sopra indicati sono stati selezionati sulla base dei seguenti criteri:

- a) Digitalizzazione di processi maturi in termini di semplificazione e regolamentazione;
- b) Digitalizzazione dei processi ad alto volume, con un elevato impiego di risorse umane.

I progetti individuati, quindi, sono quelli con elevato assorbimento di risorse, coinvolgimento di molteplici uffici, numero di pratiche da gestire elevate, diretto collegamento con la creazione del *Valore Pubblico*.

Per ogni progetto è stata individuata una procedura di digitalizzazione con le indicazioni delle relative strutture responsabili.

In data 15 maggio 2024 il piano è stato presentato al Rettore e, successivamente, sono state avviate le attività per la realizzazione. Il 25 ottobre 2024 si procederà alla presentazione del suddetto piano al Consiglio di Amministrazione, raggiungendo così il livello di eccellenza di performance.

Di seguito una sintesi delle attività pianificate e lo stato dell'arte alla metà del mese di ottobre 2024.

Processo da digitalizzare	Sintesi attività	Stato ad ottobre 2024
<b>ACQUISTI</b>	Il progetto si riferisce a 3 ambiti di azione: PROT - Integrazione con Protocollo e firma digitale; DET - Dematerializzazione determina a contrarre e pubblicazione in trasparenza; PROG - Dematerializzazione programmazione acquisti.	Integrati processi di firma, protocollo, determina a contrarre; training on the job 21/10 al personale; in verifica componente relativa alla programmazione – Prevista adozione entro 2025. <u>In linea con programmazione.</u>
<b>DOCENTI A CONTRATTO</b>	Completa dematerializzazione del processo (programmazione offerta formativa, bando, selezione, contratto, compensi) con il coinvolgimento di molteplici attori e settori interni/esterni.	Terminato test su 1) emanazione bando; 2) in corso test su gestione concorso; 3) Da realizzare integrazione gestione contratto e pagamento. <u>Si prevede avvio bando in produzione nel 2025 fase 1); ulteriori attività previste su fase 2), 3).</u>
<b>TIROCINI MEDICINA</b>	Digitalizzazione processo di gestione e compilazione del libretto dei tirocini con semplificazione del monitoraggio da parte delle/dei tutor/docenti e degli uffici.	Verificati requisiti col CdS; soluzione realizzata; da fare training a personale e tutor; sperimentazione a partire dal 18 novembre sul IV Anno del corso. <u>In linea con programmazione.</u>
<b>MISSIONI</b>	Attuazione nel 2024 con sperimentazione volontaria del nuovo flusso digitalizzato da parte dei docenti. A fronte dell'esito si valuteranno le modalità migliori per estendere la procedura alla comunità dell'Ateneo, tra cui docenti e TAB (anno 2025).	Soluzione realizzata; sperimentata da circa 70 docenti (raccolti feedback); in corso test PTAB; da completare componente conservazione digitale (ai sensi Codice Amministrazione Digitale - D.lgs. 82/2005). <u>In linea con programmazione.</u> Si propone di definire tempi e modi di avvio con nuova governance.
<b>ORGANICO DOCENTI</b>	Implementazione digitale del processo di gestione dei punti organico docente e relative deliberazioni dei Dipartimenti e del CdA	Implementata piattaforma online; ridefinita base dati punti org.; definito schema delibere CdD e CdA; prevista adozione entro 2025, previa fase di test e formazione <u>In linea con programmazione.</u> Si propone di definire tempi e modi di avvio con la nuova governance.

Obiettivo	Indicatore	Peso % (su base 100)	% di raggiungimento
-----------	------------	----------------------	---------------------

6. Completamento dell'iter di costituzione della Fondazione Universitaria. Le attività relative all'obiettivo che coinvolgeranno i Dirigenti dovranno essere portate a termine il 31/12/2024 in modo che la Fondazione sia operativa dal 1° gennaio 2025	<b>soglia:</b> presentazione del progetto di Fondazione Universitaria	5,6	
	<b>target:</b> soglia + definizione Statuto e Atto Costitutivo con i soci fondatori	8,4	
	<b>eccellenza:</b> target + trasmissione al Ministero per l'acquisizione del parere - <b>entro il 31/10/2024</b>	<b>14</b>	

Nel mese di gennaio 2024, a seguito dei lavori svolti dalla Commissione ad hoc nominata nel Senato del 15 dicembre 2023, è stata presentata all'attenzione degli Organi di Ateneo la bozza di Statuto della costituenda Fondazione UPO; la bozza è stata approvata dal Senato Accademico con delibera n. 1/2024/4.1 del 19/01/2024 e dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 1/2024/4.1 del 26/01/2024.

In data 05/04/2024, il testo dello Statuto della Fondazione UPO è stato trasmesso ai Dirigenti e alla Coordinatrice del Settore Ricerca e successivamente, in data 08/05/2024, si è svolto un incontro con i Dirigenti per determinare il coinvolgimento delle rispettive Divisioni.

A seguito di un confronto con il Dirigente della Divisione Qualità è stato individuato l'elenco delle attività interne per l'avvio della Fondazione, presentato alla Direttrice Generale con la normativa di riferimento. A seguito dei contatti intercorsi nel periodo tra fine giugno e luglio, il testo dello Statuto è stato trasmesso ai possibili soggetti interessati chiedendo loro un riscontro in merito all'eventuale volontà di aderire alla fondazione in qualità di socio partecipante istituzionale o di semplice partecipante. Allo stesso tempo è stato chiesto ai soggetti contattati un parere sulla bozza di Statuto indicando eventuali integrazioni o modifiche.

Infine si segnala che ad oggi alcuni degli interlocutori contattati hanno fatto pervenire un riscontro in merito all'adesione e parere sulla bozza di Statuto che sono state trasmesse al Rettore.

Essendo ancora in discussione la bozza del testo dello Statuto da parte dei soci fondatori, tenendo altresì conto di alcuni eventi che hanno interessato in particolare una delle Fondazioni contattate, l'interlocuzione con l'Ufficio II - Assetti istituzionali del MUR è avvenuta in via non ufficiale mediante una serie di scambi via e-mail e contatti telefonici affinché il suddetto Ministero potesse procedere con un preventivo esame del testo dello Statuto nell'attuale versione in fase di discussione e delle modifiche allo Statuto di Ateneo in conseguenza della futura attivazione della Fondazione UPO.

Nel corso del 2024, il 31/10/2024, è scaduto il mandato del Rettore, Prof. Gian Carlo Avanzi.

Al fine di garantire la continuità delle funzioni di Direzione, il Consiglio di Amministrazione con delibera n. 7/2024/4 del 25/07/2024 ha prorogato l'incarico di Direttrice Generale della Dott.ssa Loredana Segreto, fino al 31/10/2024, rideterminandone gli obiettivi individuali fino al 31/10/2024.

Il nuovo Rettore, Prof. Menico Rizzi, è stato nominato con D.M. n. 1164 del 07/08/2024 a decorrere dal 01/11/2024, per il sessennio 2024-2030; nelle more della nomina del nuovo Direttore/Direttrice Generale, con D.R. Rep. n. 1988/2024 del 01/11/2024, sono state attribuite le funzioni di Direttore Generale al Dott. Andrea Turolla, ai sensi dell'art. 16, comma 8 dello Statuto, dal 01/11/2024 alla data di presa di servizio del nuovo Direttore Generale.

Successivamente il Rettore ha individuato la Direttrice Generale, la Dott.ssa Mahée Ferlini, il cui incarico con decorrenza dal 01/12/2024, di durata triennale, prorogabile, è stato approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 10/2024/4.1 del 22/11/2024. Alla luce di quanto descritto si è reso necessario assegnare alla Dott.ssa Mahée Ferlini gli obiettivi per il periodo 01/12/2024-31/12/2024, in accordo e in continuità con le Linee Strategiche proposte e in attesa dell'adozione del nuovo Piano Strategico di Ateneo e del PIAO 2025-2027.

#### Relazione della Dott.ssa Mahée Ferlini

Nel mio primo mese di attività come Direttrice Generale, oltre l'intensa attività di "conoscenza" del contesto, d'intesa con il Rettore, ho concentrato i miei sforzi "produttivi" sull'impostazione del sistema di programmazione integrata tenuto conto:

- della volontà condivisa di favorire la piena integrazione tra la dimensione strategica e quella operativa, attraverso un raccordo tra le attività proprie dell'azione "accademica" con quelle dell'azione "amministrativa", valorizzando così un modello sistemico volto alla generazione di valore pubblico,
- della volontà di diffondere i meccanismi premiali di performance oltre la sola dimensione dell'amministrazione,
- e della finestra temporale unica di contestuale adozione del nuovo Piano Strategico di Ateneo con il PIAO.

Breve elenco cronologico delle attività svolte

1. Analisi del materiale predisposto dal GdL dedicato del Piano Strategico + Analisi del PIAO vigente e delle programmazioni tematiche ad esso connesse, oltre che del bilancio adottato nella seduta degli OGG di dicembre.

2. Sulla base del materiale prodotto nel contesto del Piano Strategico è stata operata una divisione tra la dimensione di pianificazione (vision/obiettivi) del PS e quella programmazione (azioni) del PIAO introducendo la dimensione delle “Linee di intervento” come elemento di raccordo.
3. Integrazione della Sezione 2 del PIAO dedicata al Valore Pubblico, con:
  1. il dettaglio delle azioni per ciascun obiettivo/linea di intervento delle sei linee strategiche del PIAO;
  2. un ambito di valore pubblico ulteriore di natura trasversale dedicato alla funzione di “organizzazione & servizio” propria della struttura “amministrativa”.
3. Estensione del perimetro della Performance ai Dipartimenti (come strutture), ai Delegati del Rettore (a titolo individuale), oltre che a livello di “Ateneo”.
4. Conseguente revisione complessiva della struttura interna al documento (PIAO), nel rispetto dei requisiti del DM di riferimento e individuazione delle sezioni di intervento ulteriori coerenti con la nuova impostazione (per la fase di finalizzazione di redazione del documento).

Questo processo è stato svolto con confronto ex ante e in itinere con il Rettore e con il supporto della dirigenza.

In allegato: alcune slide di presentazione della proposta di modello integrato.

**PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027  
con la Pianificazione Strategica (PS)**

**Pianificazione:** vision e obiettivi di medio- lungo termine: linee guida per lo sviluppo dell’università

➤ **Piano Strategico (6 anni: 3 + 3 anni) + Piani Strategici Dipartimentali (3 anni)**

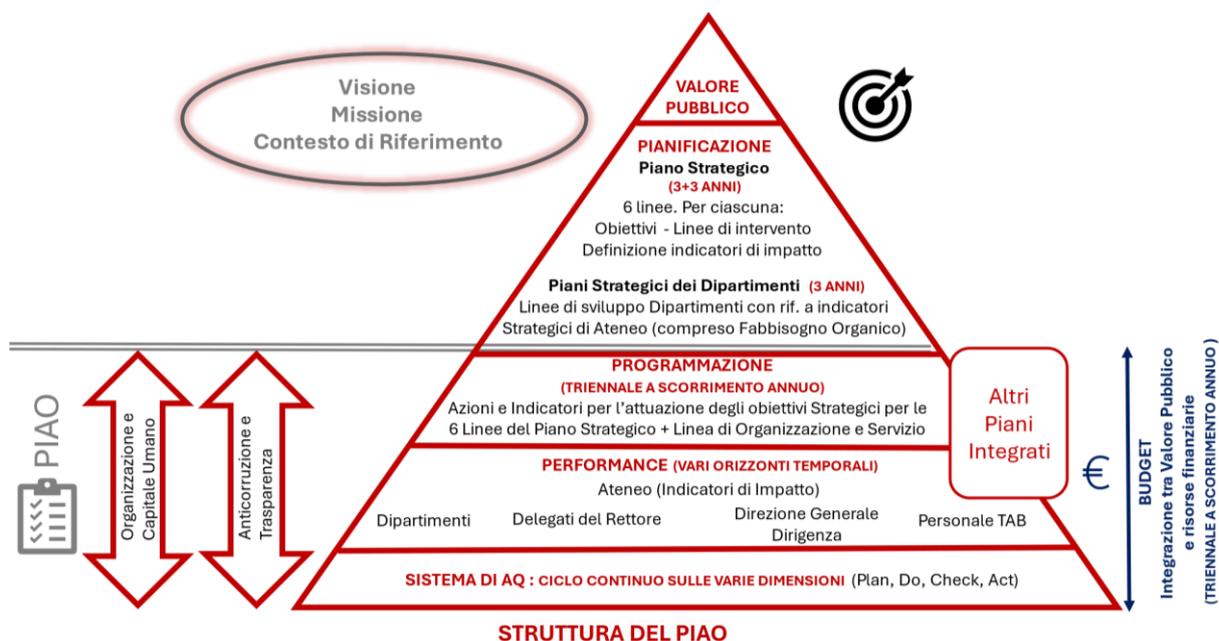
**Programmazione:** traduce gli obiettivi del PS in azioni concrete, tempistiche e risorse, delineando attività operative di medio-breve termine per attuarli

➤ **PIAO + Budget (entrambi triennali a scorrimento annuo).**

Il **PIAO** connette obiettivi di performance, organizzazione e sviluppo del personale, prevenzione della corruzione e monitoraggio in un sistema integrato di attività (azioni dell’Ente Pubblico) con l’obiettivo di generare **valore pubblico** nel quadro delle risorse finanziarie disponibili.

**Valore pubblico (DM PIAO)**  
*Incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.*

➤ *Nelle università, l’azione dell’Ente corrisponde all’azione congiunta e coordinata della componente accademica e della componente amministrativa. Questa dimensione duale e organica non è comune al resto della PA*



### STRUTTURA DEL PIAO

(Schema definito dal DM di rif., adattato alle specificità del contesto universitario)

#### VALORE PUBBLICO (VP)

Azioni e indicatori per ciascun obiettivo, lungo le 6 linee strategiche così come definite nel Piano Strategico di Ateneo:

- 3 linee di Mission + 3 linee trasversali
- 1 linea di VP trasversale "abilitante", riferita alle attività di organizzazione e di servizio della struttura tecnico amministrativa e bibliotecaria

#### PERFORMANCE diffusa (non solo ambito Amministrativo)

- di Ateneo, connessa all'attuazione del Piano Strategico
- dei Delegati del Rettore
- dei Dipartimenti
- Individuale: della Direzione Generale, della Dirigenza e di tutto il personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario
- Organizzativa delle Strutture dell'amministrazione

**TRASPARENZA/ANTICORRUZIONE** che si innesta in modo trasversale su tutti gli ambiti di attività dell'Ateneo

**ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO:** politiche di sviluppo

**MONITORAGGIO** del PIAO, che si inserisce nel quadro del processo AQ integrato di pianificazione e programmazione (di prossima adozione).

**FOCUS «VALORE PUBBLICO - VP» (1/2)**

**ESEMPIO DI COLLEGAMENTO TRA PS E PIAO SULLA LINEA STRATEGICA «DIDATTICA»**

**COSA DICE IL PS**

**(SEZIONE 4.1 DEL PS)**  
 DESCRIZIONE VISION DIDATTICA: UPO ha tra le sue missioni istituzionali la formazione di più alto livello. L'Ateneo intende ... [omissis]...

**4.1.1 Favorire l'incremento delle immatricolazioni**  
**OBBIETTIVO**  
 Nonostante una prospettiva incerta, caratterizzata dalle conseguenze di una forte decrescita demografica e da una marcata concorrenza delle Università telematiche, UPO mantiene saldo l'obiettivo di favorire un incremento delle immatricolazioni attraverso una riprogettazione dei Corsi di Studio, un'intensificazione delle attività di orientamento e tutorato e una specifica attenzione verso nuovi percorsi formativi, anche in modalità multimediale e blended. Si tratta di un obiettivo ampio e ambizioso che, comportando diversi livelli di intervento e un costante monitoraggio, richiede il coinvolgimento dell'intera comunità accademica, in un profondo ripensamento critico, da avviare sin dalle prime fasi dell'attuazione del Piano Strategico.

**LINEE DI INTERVENTO**  
 Il raggiungimento dell'obiettivo richiede l'attuazione di azioni complessivamente e sinergicamente mirate all'innovazione dell'offerta formativa dalla sua revisione e riprogettazione, con il rafforzamento dei contenuti multi-, inter- e trans-disciplinari e con particolare attenzione allo sviluppo sostenibile, all'introduzione di maggiore flessibilità negli ordinamenti con la possibilità di acquisire crediti formativi liberi su corsi di studio diversi e in sedi diverse per ampliare le conoscenze e le competenze delle nostre laureate e dei nostri laureati. Dovranno altresì essere aggiornate le modalità di erogazione della didattica con l'inserimento di percorsi di studio a distanza e blended.

...SEGUONO ALTRI OBIETTIVI (TOTALE 7)  
 CIASCUNO DI ESSI INTRODUCE LE LINEE DI INTERVENTO CHE CONDUCONO ALLE AZIONI (OVVERO ATTIVITA') DEL PIAO

**FOCUS «VALORE PUBBLICO - VP» (2/2)**

**ESEMPIO DI COLLEGAMENTO TRA PS E PIAO SULLA LINEA STRATEGICA «DIDATTICA»**

Elenco azioni derivanti dalle Linee di Intervento sub 4.1.1. del PS  
 Elenchi analoghi sono prodotti per ogni linea di intervento (per ciascuno sotto obiettivo, per tutte le 6 linee del PS). Le tabelle sono riportate in Sezione 2 del PIAO (Valore Pubblico).

**COSA DICE IL PIAO**

Obiettivo (da PS)	Azione (declinazione delle Linee di Intervento del PS)	Indicatore quali / quantit. (I) o Stato Avanz. (SAL)	Strutture Ammin coinvolte (per dati e a fini performance)	Delegata/o (a fini Performance)	2024 (valore di rif.)	2025-27 PIAO	2028-30 a titolo indicativo
Titolo Obiettivo 4.1.1. del PS  1) Obiettivo: Favorire l'incremento delle immatricolazioni	1.a Revisione e riprogettazione dell'offerta didattica complessiva dei CdS, stimolando il rafforzamento dei contenuti multi-, inter- e trans-disciplinari, con particolare focus sullo sviluppo sostenibile.	SAL	Div. Didattica				
	1.b Revisione degli ordinamenti, al fine di agevolare l'acquisizione di crediti formativi universitari (CFU) liberi su corsi di studio diversi dal proprio, anche conseguibili in sedi diverse dalla propria.	SAL	Div. Didattica				
	1.c Istituzione di nuovi percorsi di studio telematici e blended.	N. nv. percorsi di studio telem. / blended	Div. Didattica	Meini	1	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE
	1.d Attenzione alla predisposizione di percorsi formativi che agevolino il conseguimento di una doppia laurea.	SAL	Div. Didattica				
	1.e Potenziamento delle attività di orientamento anche attraverso modalità innovative (es: gaming e role playing) e azioni mirate a specifici ambiti e/o territori e/o paesi stranieri.	N. iniziative di orientamento	Div. Didattica	Bisio	299	DA DEFINIRE	DA DEFINIRE
	1.f Potenziamento delle attività di tutorato e counseling anche attraverso modalità innovative (es: uso di ambienti virtuali e IA), con particolare attenzione ai servizi dedicati agli studenti in condizione di disabilità, con DSA e BES.	N. borse per tutorato	Div. Didattica	Bisio / Miggiano	116	≥ 500 ?	≥ 600 ?=
	1.g Coordinamento con le scuole superiori per favorire l'attrazione e la valorizzazione dei talenti a livello regionale e nazionale.	SAL	Div. Didattica / Staff Rettore e Comunicazione				

Vedi slide succ.

### FOCUS «PERFORMANCE (1/2)»

**PERFORMANCE STRATEGICA**- Indicatori di impatto del Piano Strategico + Indicatori di sostenibilità di Ateneo (indicatori ministeriali)

Uso:

- Generale: **Monitoraggio del PS e del PIAO** come strumento operativo (attuazione del programma del RT)
- **Monitoraggio dell'avanzamento dei Piani Strategici Dipartimentali** (cf. infra)

**PERFORMANCE DEI DELEGATI DEL RETTORE** - Gli obiettivi dei delegati, connessi alla dimensione premiale della loro indennità, si riferiscono in particolare alle azioni di valore pubblico che, in modo più specifico, sono connesse **all'azione propulsiva della squadra del Rettore** (fermo restando il presidio degli obiettivi e degli ambiti del valore pubblico di competenza) – cf. *esempio slide precedente*

**PERFORMANCE DEI DIPARTIMENTI** - I principi generali della Pianificazione Dipartimentale sono introdotti nel PIAO, il modello specifico sarà definito nel prossimo futuro dagli OOGG.

**Principi:** Scelta di indicatori strategici di Ateneo e Fabbisogno Organico, in linea con le specificità e opportunità di sviluppo delle singole realtà (e eventuale scelta di indicatori ad hoc), con l'obiettivo di una maggiore valorizzazione dell'autonomia e della responsabilità delle strutture (dipartimenti e centri), anche in ottica di eventuale raccordo con schemi di allocazione di risorse anche ulteriori rispetto ai Punti Organico.

### FOCUS «PERFORMANCE (2/2)»

Performance del personale contrattualizzato Funzione Pubblica DL 150/2009- Rif. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) - Aspetti retributivi CCNL

**PERFORMANCE INDIVIDUALE** della Direzione Generale, della Dirigenza e di tutto il personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario (obiettivi ad personam)

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** delle Strutture dell'Amministrazione (obiettivi comuni a tutti i componenti delle singole strutture ai vari livelli dell'organizzazione)

- ✓ *Tutti (DG/Dirigenti/PTAB) hanno una scheda individuale composta performance individuale, di struttura e di ateneo + Obiettivi comportamentali - con pesi e numerosità variabili in base al ruolo.*
- ✓ *Nel PIAO sono inseriti in sezione Performance gli obiettivi della Direzione Generale e della Dirigenza, gli altri obiettivi sono definiti a valle, il tutto nel quadro delle regole definite dal SMVP*

Oggetto

1) Obiettivi connessi all'**AZIONE AMMINISTRATIVA TRASVERSALE SISTEMICA** (in particolare per DG e Dirigenza) - Sezione Valore Pubblico trasversale "abilitante", propria dell'attività di **organizzazione e di servizio** della struttura tecnico amministrativa e bibliotecaria (7° sezione del Valore Pubblico del PIAO, dopo le 6 «tematiche» derivanti dal PS)

Ambiti:

- Risorse umane e benessere organizzativo, organizzazione
- Ottimizzazione, semplificazione e trasformazione digitale
- Programmazione, qualità e performance, anticorruzione&trasparenza

2) Obiettivi di **SUPPORTO ALLE AZIONI DEGLI AMBITI TEMATICI DEL VALORE PUBBLICO**

Sono obiettivi che devono essere circoscritti alla sfera di controllo della sola azione tecnico-amministrativa. Esempi: «Stesura di una guida per l'accreditamento di corsi congiunti», «Analisi comparata di modelli di responsabilizzazione dei centri interdipartimentali», ecc

## **FOCUS «ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO»**

### **ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO**

È una sezione prevista dal DM di riferimento, che richiede una focalizzazione sulla dimensione organizzativa e sullo sviluppo del capitale umano.

In questa sezione (non deliberativa per le specifiche politiche di personale\*) sono «estratte» le politiche di sviluppo del personale connesse alla realizzazione del PS (ovvero del Valore Pubblico) già trattate da una prospettiva diversa nelle diverse sezioni del Valore Pubblico (in particolare nel VP «Persone e Risorse»)

La sezione, che si articola in modo distinto sulle due componenti Docente/Ricercatore e PTAB in relazione al diverso inquadramento giuridico e organizzativo, e riporta:

- La situazione dell'organico al 31/12/24
- L'introduzione alle future politiche connesse al fabbisogno del personale (revisione modello allocativo punti organico, ecc) e alle politiche di sviluppo (Piani di carriera, Benessere organizzativo, ecc) .
- Per il PTAB contiene anche, secondo lo schema previsto dal DM di riferimento, il piano della formazione e del lavoro agile.

\* Il modello ministeriale di riferimento per l'assegnazione delle facoltà assunzionali delle università non consente una programmazione ex ante pluriennale certa.

## **FOCUS «MONITORAGGIO»**

### **MONITORAGGIO**

È una Sezione prevista dal DM di riferimento, che Richiede di indicare gli strumenti e le modalità di monitoraggio del PIAO anche con riferimento alla Performance.

La sezione:

- riporta in modo schematico gli ambiti di monitoraggio delle varie sezioni del PIAO e gli strumenti in uso in Ateneo (Analisi indicatori, Stato Avanzamento Lavori, Survey, ecc).
- rinvia all'adozione di un **Modello AQ specifico che integra la dimensione della pianificazione con quella della programmazione** (in linea con la logica complessiva di integrazione del PS con il PIAO). Questo documento metterà in relazione i diversi ambiti, usi, orizzonti temporali e attori del processo (Nucleo di valutazione, PQA, OOGG, ecc).

## 5. Monitoraggio Finale Obiettivi 2024

Il monitoraggio finale degli obiettivi è un passaggio fondamentale per misurare la progressiva attuazione delle linee di indirizzo definite dagli Organi di governo.

Esso permette infatti di analizzare l'andamento della performance in relazione agli obiettivi stabiliti nel "Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026" e nel "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance anno 2024".

Nel SMVP 2024 sono definite tre dimensioni di performance: organizzativa di Ateneo, delle unità organizzative (di struttura) ed individuale.

### a. Performance Organizzativa di Ateneo

La Performance dell'Ateneo considerato nel suo complesso è misurata attraverso una serie di indicatori di posizionamento di pari peso decisi dall'Amministrazione, che consentono un sistematico monitoraggio dell'andamento generale dell'Università con riferimento alle sue missioni istituzionali e strategiche non solo in una prospettiva interna, ma anche in una prospettiva di confronto dinamico con le realtà esterne del Sistema Universitario Italiano.

Nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), per ogni dimensione di analisi, viene definito: un set di indicatori con valori soglia, target e di eccellenza, la fonte dei dati e il soggetto responsabile della rilevazione.

La Performance organizzativa di Ateneo viene rilevata considerando in particolare le seguenti aree istituzionali, confrontate nel contesto generale del Sistema Universitario, per le quali sono stabiliti i cosiddetti obiettivi istituzionali di valore pubblico:

- a) Popolazione studentesca;
- b) Ricerca;
- c) Didattica;
- d) Best Practices;
- e) Terza Missione;
- f) Trasparenza;
- g) Sostenibilità.

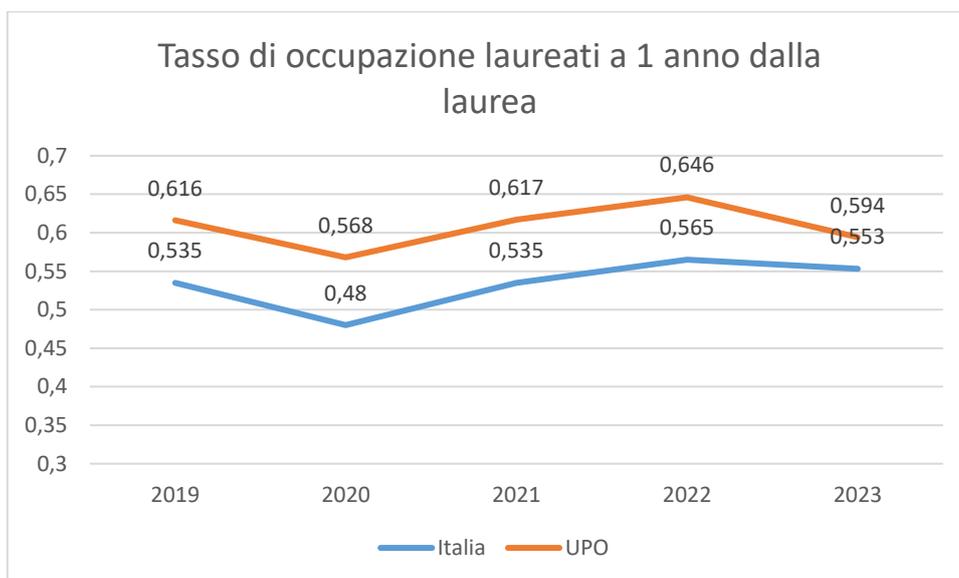
**Tab. 1 – Risultati Performance istituzionale UPO 2024**

Applicando l'algoritmo di calcolo indicato nel SMVP 2024 sono considerati i valori soglia, target ed eccellenza, riportati nella seguente tabella:

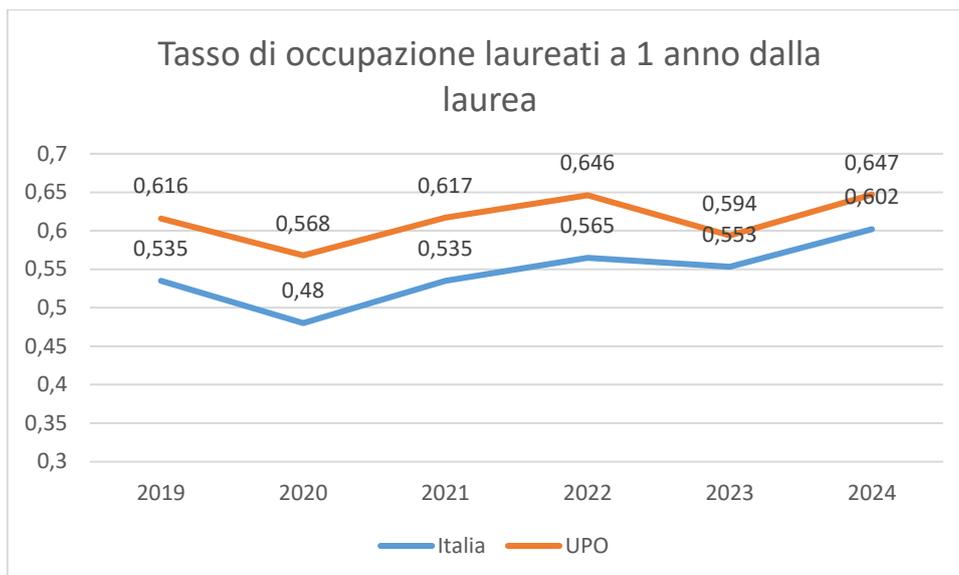
OBBIETTIVO VALORE PUBBLICO	STRATEGIA	IMPATTO	INDICATORE	+/-	VALORE 2023	SOGLIA	TARGET	ECCellenza	RISULTATO	% RAGG.	FORNTE
 VP.STUD	Potenziamento dell'offerta residenziale, strutturale e delle attività ricreative	+ posti letto (da realizzare anche per mezzo dell'accordo con il Comune di Novara e il MUR)	N. di posti disponibili	+	231	231	+2,5%	+5%	271	100%	piano edilizio
 VP.RIC	Implementazione Obiettivi PNRR Ricerca	Realizzazione impatti attesi rispetto alla specifica missione PNRR	Indicatore di avanzamento o fisico PNRR	+	30%	30	35	40%	80%	100%	banca dati registri - atwork
 VP.DID	Potenziamento mobilità internazionale di studentesse e studenti in Ingresso	Internazionalizzazione dei Corsi di Studio in una società multiculturali	% studenti stranieri iscritti a CDS internazionali	+	66,09% (dato 22/23)	65%	66%	67%	69,57%	100%	div. dd
 VP.BEST	Digitalizzazione di processi con elevato assorbimento di risorse e/o elevato n. di utenti	Miglioramento accessibilità e fruibilità dei servizi	N. procedure digitalizzate	+	0	2	3	5	5	100%	dir. generale
 VP.TM	Potenziamento o Job Placement - Orientamento in Uscita	Valore crescente dell'offerta didattica e delle sue metodologie per l'ingresso all'interno del mercato del lavoro	Tasso di occupazione a 1 anno dalla laurea	+	64,6%	65%	65,5%	66%	59,4%	0%	alma laurea
trasparenza	Grado di trasparenza	Ampliamento del novero dei dati pubblicati nella Sezione Amministrazione Trasparente e miglioramento della Trasparenza	Grado di Trasparenza dell'Ateneo	+	95,98%	92%	92,25%	93%	96,76%	100%	dipartimento della funzione pubblica
sostenibilità	ISEF - Sostenibilità economico finanziaria	Assicurare la sostenibilità economico finanziaria dell'Ateneo nel lungo periodo	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria	-	n.d.	1	1,1	1,2	1,25	100%	proper
sostenibilità	Spese di personale	Assicurare la sostenibilità economico finanziaria dell'Ateneo nel lungo periodo	Indicatore di spese di personale	-	n.d.	0,80	0,7	0,65	0,65	100%	proper
	Tempi di pagamento	Favorire il settore produttivo, garantendo pagamenti tempestivi ai fornitori, accertato la regolarità delle forniture	Indicatore di tempestività dei pagamenti (scostamento medio dei pagamenti rispetto alle scadenze)	-	-9,98 gg (anno 2022)	+10	0	-5	-5,69	100%	amministrazione trasparente ateneo

L'indicatore relativo all'obiettivo istituzionale di valore pubblico "Terza Missione" Potenziamento Job Placement - Orientamento in Uscita - Tasso di occupazione a 1 anno dalla laurea, nella rilevazione 2024 (su anno 2023), ha subito una flessione rispetto al precedente anno (rilevazione 2023 su anno 2022) in coerenza con il dato nazionale che è passato dal 56,5% al 55,3%.

Tale indicatore è correlato evidentemente alle politiche nazionali e alle congiunture macroeconomiche e ne risente gli effetti, come si evince dal grafico seguente.



Lo stesso dato nella rilevazione 2025 (su anno 2024) si è mosso verso il valore 64,7%, anche in questo caso in coerenza con l'andamento nazionale che è passato a 60,2%



Dall'analisi dell'indicatore emerge che la correlazione tra dato UPO e dato nazionale è storica e si mantiene costante nel tempo; tuttavia, l'indicatore UPO è stabilmente al di sopra della media nazionale, a conferma delle buone performance dell'ateneo nel sistema, nonostante una leggera flessione tra l'anno 2022 e l'anno 2023.

#### b. Performance organizzativa

La Performance delle unità organizzative è l'insieme dei risultati attesi da parte di ciascuna delle unità organizzative dell'Ateneo. Essa è il fulcro dell'intero ciclo delle Performance e contribuisce a valutare l'andamento dell'organizzazione in merito all'effettivo supporto apportato per cercare di raggiungere gli obiettivi previsti a livello istituzionale. La Performance organizzativa coinvolge quindi tutte le strutture organizzative dell'Ateneo, centrali e dipartimentali, tramite il perseguimento di obiettivi specifici ed operativi.

Al fine di far convergere gli obiettivi di performance con la mission istituzionale dell'Ateneo, tali obiettivi sono stati sviluppati in coerenza con gli obiettivi di Valore Pubblico e con le succitate fasi di monitoraggio e analisi del contesto). Gli obiettivi organizzativi si riferiscono ad azioni trasversali a più strutture, che quindi presuppongono una sistematica collaborazione tra le strutture dirigenziali (divisioni). Per ogni obiettivo è evidenziata la/le struttura/e responsabile/i (R) e le altre strutture coinvolte (C).

VALORE PUBBLICO	STRATEGIA	DD	DRS	DPERF	DELP	DQA	DIDQP	STAFF RETTORE E COMUNICAZIONE
 VP.STUD POPOLAZIONE STUDENTESCA	Potenziamento dell'offerta residenziale, strutturale e delle attività r V.STUD.perf.org.01 - Easy UPO - Miglioramento - Esperienza digitale della comunità dell'Ateneo, con particolare riferimento alla popolazione studentesca	C	C	C		C	R	C
 VP.RIC RICERCA	V.RIC.perf.org.02 Preparazione alla VQR 2021 - 2024	C	R			C		C
 VP.DID DIDATTICA	V.DID.perf.org.03 - Potenziamento internazionalizzazione dell'offerta formativa con particolare attenzione alle alleanze di università	R	C					C
 VP.BEST BEST PRACTICES	V.BEST.perf.org.04 - Definizione puntuale delle fasi dei procedimenti amministrativi ed individuazione dei livelli di responsabilità	R	R	R	R	R	R	R
	V.BEST.perf.org.05 - Semplificazione e generale revisione coordinata dei regolamenti di Ateneo	R	R	R	R	R	R	R
	V. BEST.perf.org.06 - Miglioramento best practice laboratori didattici / ricerca e aule multimediali / informatiche	C	R		C		C	
	V. BEST.perf.org.07 - Trasparenza ed Anticorruzione	R	R	R	R	R	R	R
 VP.TM TERZA MISSIONE	V.TM.2 PERF.ORG.08 Revisione gestione eventi			C	C		C	R

Legenda strutture - DD - Divisione Didattica; DRS - Divisione Ricerca e Sviluppo; DPERF - Divisione Personale e Risorse Finanziarie; DELP - Divisione Edilizia, Logistica e Patrimonio; DQA - Divisione Qualità e Accreditamento; DIDQP - Divisione Innovazione, Digitalizzazione, Qualità dei Processi.

*V.STUD.perf.org.01 - Easy UPO Miglioramento Esperienza digitale della comunità dell'Ateneo, con particolare riferimento alla popolazione studentesca*

L'Università sta implementando il progetto "Easy UPO: Miglioramento dell'esperienza digitale della comunità dell'Ateneo, con particolare riferimento alla popolazione studentesca". Tale iniziativa ha l'obiettivo di ottimizzare l'esperienza digitale degli utenti, in particolare quella degli studenti.

**1. Implementazione nuovo modello di pagina dei corsi di studio sul sito di Ateneo**

Tutta l'offerta formativa per l'anno accademico 2024-25 è stata aggiornata sul sito di Ateneo con un nuovo layout, disponibile all'indirizzo <http://www.uniupo.it/corsi>. Per migliorare l'accessibilità, sono stati introdotti specifici filtri per struttura, sede e livello di laurea. Inoltre, ogni pagina dei corsi di studio (di I e II livello) è stata arricchita con un video di presentazione realizzato ad hoc, coinvolgendo un docente del corso.

**2. Attivazione strumento di supporto a studentesse/studenti tramite sistema Chatbot (Student Advisor)**

Per migliorare il supporto alle studentesse ed agli studenti è stato attivato un chatbot accessibile dal portale EasyUPO (<https://easy.uniupo.it>). Il sistema è stato configurato ed istruito in modo tale che ogni studente autenticato al sistema possa porre una domanda (es. "qual è la scadenza per le immatricolazioni?") e ricevere una risposta corretta. Sebbene non formalmente prevista, si evidenzia la necessità di diffondere lo strumento, anche posizionandolo in sezioni "nevralgiche" del portale per fornire supporto agli utenti e alleggerire il carico di lavoro degli uffici. Il chatbot dovrà successivamente essere integrato in pagine come quella dei corsi di studio (<http://www.uniupo.it/corsi>), le corrispondenti pagine dell'offerta formativa dei dipartimenti e della Scuola, e le pagine del contact center (<https://www.uniupo.it/it/intranet/servizi/software-e-supporto-ict/servizio-di-helpdesk>).

### **3. Attivazione di un'interfaccia informativa personalizzata per almeno una delle personas della comunità di UPO**

Il portale Easy (<https://easy.uniupo.it>) è stato reso disponibile in versione di test ed è in fase di affinamento la parte relativa ad appelli e calendari. Nel corso dell'evoluzione del progetto, sono emerse esigenze aggiuntive non previste nella pianificazione iniziale: la necessità di un ulteriore confronto con gli studenti a livello di test (attività supplementare allocata a fine anno) e l'esigenza di integrare il servizio di autenticazione degli utenti con un nuovo sistema di autenticazione che l'Ateneo sta implementando, il quale sarà collocato in cloud e reso disponibile entro la primavera del 2025.

#### *VP.RIC.perf.org.02 – Preparazione alla VQR 2020-2024*

La Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) è l'esercizio – a cadenza quinquennale - attraverso cui l'ANVUR analizza e misura la qualità della produzione scientifica delle Università e degli Enti di ricerca. Le informazioni raccolte sono utilizzate per orientare le politiche di finanziamento pubblico, premiando le Istituzioni più virtuose e incoraggiando il miglioramento continuo.

Il bando "Valutazione della Qualità della Ricerca 2020-2024 (VQR 2020-2024)", pubblicato nel mese di ottobre 2023, prevedeva numerose attività sviluppate in un cronoprogramma dettagliato. L'attività si è svolta in più fasi, nel rispetto degli adempimenti del bando VQR e delle necessità organizzative di Ateneo. In particolare:

- sono stati nominati dei referenti IRIS di Ateneo e di Polo per supportare i ricercatori nell'utilizzo del repository IRIS (catalogo della ricerca) durante l'esercizio VQR;
- sono stati nominati il Referente Amministratore dell'Istituzione e i Referenti Selezionatori per "CRITERIUM" (piattaforma per il supporto alle attività di valutazione e autovalutazione della ricerca, sviluppata da Svelto! Srl);
- è stato costituito il Gruppo di Lavoro VQR, con il compito di coordinare le attività previste dal Bando VQR 2020-2024;

I referenti IRIS e CRITERIUM hanno avuto una formazione specifica, articolata in diversi momenti, a partire dalle iniziative promosse dalla CRUI (21/3), e le attività sono state svolte in modo coordinato, in collaborazione con la Delegata per la Ricerca Scientifica e le Infrastrutture di ed il Gruppo di Lavoro VQR

2020-2024. Sono stati organizzati incontri di presentazione della VQR nei Dipartimenti, durante le sedute dei Consigli di Dipartimento, e sono stati avviati i momenti di incontro con i referenti dei Dipartimenti individuati nel Gruppo di Lavoro.

L'azione coordinata di tutti i soggetti coinvolti ha consentito di rispettare gli adempimenti previsti dal bando, entro la data del 20/12/2024:

- 1) validazione strutture di Ateneo sulla piattaforma VQR;
- 2) identificazione dei soggetti accreditati per la VQR e validazione elenchi sulla piattaforma;
- 3) identificazione dei dottori "non soggetti accreditati" 2017-2023 e validazione sulla piattaforma VQR,

L'esercizio VQR 2020-2024 si è concluso con il conferimento dei prodotti di ricerca, dei progetti di ricerca e casi studio, tramite piattaforma informatica, il 28/2/2025:

- 1155 prodotti di ricerca dei soggetti accreditati,
- 5 casi studio,
- 30 progetti internazionali,
- 133 prodotti di dottori UPO (su 217 addottorati).

*V.DID.perf.org.03 – Potenziamento internazionalizzazione dell'offerta formativa con particolare attenzione alle alleanze di università*

L'Università ha avviato un programma di potenziamento dell'internazionalizzazione dell'offerta formativa, con particolare attenzione alle alleanze universitarie, nell'ambito del consorzio UPUniversity.

UPUniversity è un consorzio di 11 atenei universitari europei di medie dimensioni, con l'obiettivo di creare un networking finalizzato alla diffusione di pratiche di "responsible living" per le nuove generazioni di studenti. I membri del consorzio includono: Artevelde University of Applied Sciences (Belgio), FH Munster University of Applied Sciences (Germania), HAN University of Applied Sciences (Paesi Bassi), IMC University of Applied Sciences Krems (Austria), Oulu University of Applied Sciences (Finlandia), University of Vic (Spagna), Vasile Alecsandri University of Bacau (Romania), DOBA Business School Maribor (Slovenia), UNIKO University of Korce (Albania) e KROK University (Ucraina). L'Università del Piemonte Orientale (UPO) ha formalizzato la sua adesione al Consorzio all'inizio del 2024, con l'intento di presentare una candidatura per la Call per la costituzione delle European Universities. Sebbene la proposta non abbia ricevuto finanziamenti comunitari, il Consorzio ha comunque ottenuto il "Seal of Excellence".

Sono state definite le strutture e il personale coinvolto all'interno dei cinque Work Packages progettuali del consorzio: Project Management, Institutional Cooperation, Joint Education, Transnational Hub, Mobility e Global Engagement. La Dirigente della Divisione Didattica è entrata a far parte della cabina di regia del progetto per l'Ateneo e nell'executive committee per l'education, e ha partecipato al Rectors'

meeting organizzato a settembre a Munster presso la University of Applied Sciences. Insieme al personale dello staff internazionalizzazione, sono stati elaborati dati da rendere disponibili al Consorzio ed è stata avviata la progettazione di iniziative congiunte.

Nel corso del 2024, sono state realizzate le seguenti iniziative nell'ambito del Consorzio UPUniversity:

- È stata implementata la stesura di accordi Erasmus+ per lo scambio di studenti con l'Università di Vic (Spagna) e la Fan S. Noli University di Korçë (Albania).
- Sono state ospitate due unità di personale tecnico amministrativo della University of Vic al fine di rafforzare i rapporti di network e partnership all'interno del Consorzio.
- Sono state avviate l'organizzazione e la progettazione di due proposte da sottoporre nell'ambito della Call Erasmus+ per il 2025 con alcuni partner del Consorzio:
  - Adesione alla Call KA171 con Fan S. Noli University di Korçë per lo svolgimento di mobilità internazionali da e verso l'Albania.
  - Adesione alla Call KA220 come capofila di una progettualità sul tema delle microcredentials con partner alcune università del consorzio: University of Vic (Spagna), IMC Krems (Austria), Doba Business School (Slovenia), Artevelde University of Applied Sciences (Belgio), Fan S. Noli University of Korce (Albania), FH Munster (Germania), Oulu University of Applied Sciences (Finlandia).

*V.BEST.perf.org.04 - Definizione puntuale delle fasi dei procedimenti amministrativi ed individuazione dei livelli di responsabilità*

Nell'ambito della revisione dei procedimenti amministrativi, l'attenzione si è concentrata su diverse aree chiave, tra cui il miglioramento dei processi di comunicazione con gli studenti, la semplificazione dei flussi documentali per il Nucleo di Valutazione, la definizione delle fasi dei procedimenti amministrativi legati all'offerta formativa e ad altre aree amministrative quali acquisti, gestione integrata dei siti web di Ateneo e Dipartimenti, processi legati al personale.

**1. Miglioramento dei processi di comunicazione alle studentesse e agli studenti**

Il macro-processo "Miglioramento dei processi di comunicazione alle studentesse e agli studenti", rivisto nel 2023, si è articolato in otto azioni principali:

- **Survey sperimentale e Survey Servizi:** È stata somministrata un'indagine, inizialmente agli studenti del Dipartimento di Scienze del Farmaco e successivamente a tutta la comunità studentesca, per valutare la conoscenza e la soddisfazione sui servizi di Segreteria.
- **Incontri interni ed esterni:** Si sono svolti incontri con la rappresentanza studentesca per raccogliere feedback e condividere gli esiti della survey. È stato avviato un confronto con Atenei europei per individuare nuove opportunità di miglioramento nel coinvolgimento studentesco.
- **Sportello Unico Studenti, Punti Informativi Matricole (PIM) e sportelli fisici:** Sono stati attivati, in modo coordinato a livello di Ateneo, sportelli di informazione e accoglienza durante il periodo delle immatricolazioni (PIM) e sportelli tematici sperimentali (es. compilazione piani di studio).

- **Survey Magistrali:** È stata somministrata una survey a laureati triennali di altri Atenei per comprendere le motivazioni del mancato proseguimento degli studi. L'analisi ha evidenziato la necessità di orientare la campagna promozionale verso il pubblico esterno.
- **Miglioramento del processo di riconoscimento dei CFU:** È stata avviata un'analisi finalizzata al contenimento delle tempistiche per il riconoscimento delle carriere pregresse e degli esami sostenuti all'estero, includendo la mappatura delle procedure dipartimentali, l'approfondimento normativo e un benchmark con altri Atenei. È stata predisposta una procedura informatica per la dematerializzazione completa del processo. Per abbreviare i tempi, è emersa la necessità di delegare la formalizzazione delle pratiche a una Commissione incaricata dal Consiglio di Corso di Studio. Prima della semplificazione, il processo presentava iter diversi tra i Dipartimenti e tempistiche lunghe (120 giorni, poi ridotti a 90). La gestione era caratterizzata da numerosi scambi documentali e l'uso di modulistica cartacea prima della digitalizzazione. Il nuovo processo prevede una modalità univoca con la delega del riconoscimento dei CFU da parte di una Commissione incaricata dal Consiglio di Corso di Studio, rendendo il processo più tempestivo, efficace e omogeneo per tutto l'Ateneo.
- **Incremento della partecipazione ai bandi di mobilità internazionale:** È stata nominata una Task Force (TF) dedicata alla mobilità internazionale che ha analizzato l'andamento storico dei dati e ha proceduto alla revisione e ottimizzazione dei bandi.
- **Revisione del sito di Ateneo e dei Dipartimenti:** La revisione dei siti ha riguardato l'uniformità delle pagine dedicate alla didattica per renderle più chiare, fruibili e omogenee.
- **Maggiore coinvolgimento della comunità studentesca:** Sono state progettate azioni per un maggiore coinvolgimento, tra cui sportelli tematici (piani di studio), tutor a supporto di disabili/DSA e "Buddy Students".

## 2. Semplificazione dei flussi documentali per il Nucleo di Valutazione (NdV)

L'obiettivo è stato l'analisi e l'individuazione di proposte per semplificare i flussi documentali per il Nucleo di Valutazione. Le attività svolte hanno incluso la mappatura dei contratti di docenza sottoposti al NdV negli ultimi due/tre anni e l'interazione con il NdV per raccogliere osservazioni. È stato definito un piano di lavoro per delineare l'ambito di applicazione dell'art. 23 co.1 legge Gelmini e le casistiche per cui è richiesto il parere del NdV. Una procedura sperimentale, che prevede un potenziamento della fase istruttoria, è stata adottata e formalizzata in un diagramma di flusso. L'esito del progetto è stato presentato al Nucleo di Valutazione e trasmesso al Presidio di Qualità di Ateneo.

## 3. Definizione puntuale delle fasi dei procedimenti amministrativi legati all'Offerta Formativa

Il macro-processo "Miglioramento e semplificazione del processo gestione offerta formativa", avviato nel 2023, si è articolato in quattro azioni: modalità di accesso, sostenibilità offerta formativa, gestione calendari e corsi replicati. L'azione sulla sostenibilità dell'offerta formativa ha portato alla razionalizzazione dell'offerta con attenzione alla docenza e alla sostenibilità economico-finanziaria. Questo risultato ha portato a definire l'iter procedimentale e i livelli di responsabilità relativi per reiterare l'azione negli anni. Il nuovo processo, sperimentato dall'anno accademico 2023/2024, mira a controllare e contenere la spesa della didattica, ridurre la docenza a contratto, equilibrare i carichi didattici dei docenti interni, monitorare l'assolvimento del carico didattico istituzionale, razionalizzare gli insegnamenti e verificare il rispetto dei requisiti della docenza di riferimento.

#### 4. Definizione puntuale delle fasi di ulteriori procedimenti amministrativi

**Acquisti:** Il processo degli acquisti è stato semplificato per snellire il modello di richiesta d'ordine e le attività di chi gestisce gli acquisti, in linea con il D. Lgs. 36/2023. Sono state completate e presentate agli Organi di Governo le linee guida per gli affidamenti diretti di lavori (inferiori a 150.000,00 euro) e forniture e servizi (inferiori a 140.000,00 euro).

**ICT e Siti Web:** La gestione integrata dei siti di Ateneo, Dipartimenti e Scuola è stata revisionata. Un primo assetto organizzativo, definito nel 2023 con un gruppo di lavoro interdivisionale, mirava ad adattare il modello ai poli, integrare la gestione dei fornitori e definire contenuti minimi e omogenei per i siti dipartimentali. La sperimentazione ha evidenziato la necessità di potenziare le competenze redazionali e di comunicazione a livello di Polo, rafforzare l'integrazione dei processi comunicativi tra Rettorato/Divisioni e Poli, e sviluppare un progetto specifico per i siti tematici. I ruoli e le responsabilità sono stati ridefiniti tramite due matrici RACI (una per la gestione tecnica e redazionale dei siti di Dipartimento/Scuola, l'altra per la gestione dei siti tematici). Diverse attività istruttorie e riunioni hanno consolidato le matrici di processo e definito un gruppo di lavoro per la gestione integrata dei siti web.

**Personale:** I processi di gestione del personale sono stati snelliti, eliminando gli atti non necessari, nel rispetto delle regole statutarie e regolamentari di Ateneo. In particolare, il processo di reclutamento del personale, la cui revisione era iniziata già in precedenza, è stato oggetto di ulteriore affinamento ed individuazione delle responsabilità: tenendo conto dell'elevato livello di rischiosità del processo in tema di trasparenza e anticorruzione è stata posta attenzione a separare il ruolo di Responsabile del procedimento dall'organo che adotta l'atto.

Con riferimento alla gestione delle performance sono state mappate le fasi del processo e gli attori; l'analisi ha fatto emergere diverse criticità che dovranno essere risolte nella progettazione del prossimo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance. Alcune azioni sono già state intraprese, in particolare è stato possibile riallineare le tempistiche dei pagamenti relativi al sistema premiante. Ciò è avvenuto, tra grazie all'approvazione dei Contratti Integrativi per la distribuzione del Fondo Salario Accessorio del personale per gli anni 2023 e 2024, effettuata tra gli ultimi mesi del 2024 e i primi mesi del 2025. Ulteriori miglioramenti sono tuttavia necessari con riferimento alla revisione del processo di fissazione degli obiettivi e all'efficientamento del monitoraggio e della rendicontazione. Alla luce del progredito livello di integrazione tra il Piano Strategico e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), sarà fondamentale rivedere e snellire il processo di fissazione degli obiettivi e, di conseguenza, migliorare il processo di monitoraggio per ridurre le tempistiche di rendicontazione e alleggerire l'iter procedurale.

Con riferimento alla gestione dei punti organico e alle delibere relative all'organico docenti, sono stati progettati strumenti come il Cruscotto dei Punti organico, il Cruscotto Piani Triennali Dipartimenti, l'Adeguamento della "Scheda di richiesta organico docenti", il Format Delibera per il Consiglio di Dipartimento e il Format Delibera per il Consiglio di Amministrazione.

*V.BEST.perf.org.05 - Semplificazione e generale revisione coordinata  
dei regolamenti di Ateneo.*

Nell'ambito della semplificazione e generale revisione coordinata dei regolamenti di Ateneo, l'attenzione si è concentrata su diverse aree chiave: il Regolamento Didattico di Ateneo, i regolamenti e linee guida

in ambito edilizio, il Regolamento di Ateneo per la sicurezza informatica e il Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità.

### **1. Semplificazione e generale revisione coordinata del Regolamento Didattico di Ateneo**

La parte generale del Regolamento Didattico di Ateneo era stata approfonditamente rivista nel 2012. Nel corso degli anni sono state apportate minime modifiche conseguenti a norme di legge, in particolare nel 2023:

- è stata emanata la modifica del Regolamento didattico di Ateneo con l'integrazione dell'Art. 25 (Ammissione ai Corsi di Laurea e Laurea Magistrale) in relazione alla contemporanea iscrizione ai Corsi di studio universitari ai sensi della Legge n. 33 del 12 aprile 2022 "Disposizioni in materia di iscrizione contemporanea a due corsi di istruzione superiore" e del successivo Decreto Ministeriale n. 930 del 29 luglio 2022 "Disposizioni per consentire la contemporanea iscrizione a due corsi universitari";
- è stato emanato il nuovo Regolamento Didattico di Ateneo, attualmente in vigore, aggiornato alla luce del Decreto Ministeriale n. 96 del 6 giugno 2023 "Regolamento concernente modifiche al regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei, approvato con decreto ministeriale 22 ottobre 2004, n. 270, del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca", con particolare riferimento agli articoli 15 (Attività formative dei corsi di Laurea), 16 (Attività formative dei corsi di Laurea Magistrale), 19 (Piano degli studi), 37 (Riconoscimento crediti).

Successivamente al Decreto Ministeriale n. 96 del 6 giugno 2023 sono stati pubblicati i Decreti Ministeriali n. 1648 e n. 1649 del 19 dicembre 2023 che hanno introdotto una profonda revisione delle classi di Laurea a Laurea Magistrale, con l'indicazione (art. 1 comma 5) della necessità di adeguare tutti gli ordinamenti didattici degli Atenei entro l'a.a. 2025/2026. Questo ha reso necessaria anche una rielaborazione della parte generale del Regolamento Didattico di Ateneo aggiornandolo ai nuovi contenuti.

È stata condotta un'attività di benchmark, analizzando i contenuti della parte generale dei Regolamenti Didattici di altri Atenei ed è stata redatta una prima versione del Regolamento, rendendolo più organico e sintetico, ma mantenendo completezza ed esaustività. Il nuovo documento presenta un'articolazione differente, con contenuti più omogenei e una sequenza degli articoli raggruppata per argomenti affini. Sono stati inseriti riferimenti ai processi e alle strutture di Qualità e Accreditamento e ai rapporti con il tessuto socio-economico. Si è definito un focus su parti che, pur non esplicitate nella normativa, possono risultare opportune come linee di indirizzo di Ateneo, come l'attribuzione di un valore in CFU non inferiore a 3 per le attività formative di base e caratterizzanti (ad esclusione delle attività laboratoriali) e la valutazione della coerenza dei piani di studio individuali con gli obiettivi formativi. Si è anche ritenuto opportuno proporre l'inserimento di precisazioni o innovazioni relative alla verifica della sostenibilità della didattica, al calendario accademico e al numero di possibilità di sostenimento degli esami di profitto.

Il testo è stato presentato ai vari organi di Ateneo e il coordinamento dell'istruttoria della parte generale del nuovo Regolamento didattico di Ateneo è stata affidata ad un Tavolo di Ateneo per la Didattica composto da una rappresentanza di tutti i soggetti coinvolti al fine di raggiungere la più ampia condivisione. Il nuovo Regolamento Didattico di Ateneo sarà ripreso nel corso del 2025, alla luce del nuovo Piano Strategico.

### **2. Semplificazione e generale revisione coordinata dei regolamenti in ambito edilizio**

Nel settore edilizio, l'analisi ha individuato alcuni regolamenti "critici". È stata completata la predisposizione e revisione di diversi regolamenti, tra cui: il Regolamento per la concessione in uso temporaneo di aule, spazi e locali, per la gestione di attività, iniziative ed eventi e per la concessione di patrocini e di compartecipazioni; il Regolamento incentivi alle funzioni tecniche; le Linee guida per gli affidamenti diretti.

### **3. Semplificazione e generale revisione coordinata del Regolamento di Ateneo per la sicurezza informatica**

È stata ravvisata l'esigenza di definire un nuovo Regolamento di Ateneo per la sicurezza informatica, data la crescente rilevanza del tema a livello europeo e nazionale e l'aumento dei fenomeni di cybercrimine. Questo è in linea con la Legge 28 giugno 2024, n. 90, e con il PIAO 2024-26 dell'Ateneo, che attribuisce alla sicurezza informatica la funzione di fattore abilitante il valore pubblico.

È stato pertanto avviato un tavolo tecnico che ha elaborato il testo del regolamento sulla sicurezza informatica. Tale regolamento mira a rafforzare la protezione dei sistemi informatici di Ateneo per garantire il corretto svolgimento delle attività, salvaguardare integrità, confidenzialità e disponibilità dei dati, mettere a sistema le procedure esistenti per la protezione dei dati (ai sensi GDPR UE 679/20216) e dimostrare l'adozione delle migliori misure di sicurezza. I principi ispiratori di natura tecnica includono la classificazione dei dati in base al livello di protezione, la suddivisione dell'infrastruttura ICT in aree differenziate, la memorizzazione dei dati solo su aree con livelli di protezione adeguati e la messa a sistema di un modello organizzativo efficiente per la gestione della sicurezza informatica. Il regolamento è stato adottato nel corso del 2024 ed è consultabile sulla pagina istituzionale dell'Ateneo.

### **4. Semplificazione e generale revisione coordinata del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità**

L'attuale versione del Regolamento di Amministrazione Finanza e contabilità risale al 2009. A seguito del passaggio al nuovo sistema contabile nel 2016, era stata approvata una nuova versione tuttavia mai adottata, anche a causa di un quadro normativo in continua evoluzione. Il Regolamento necessita pertanto di una completa rivisitazione, sia per la parte contabile sia per le procedure di acquisto, in quanto nel frattempo sono intervenute modifiche anche nel codice degli appalti, sia per la parte di amministrazione. Nel corso del 2024 è stato fatto un corposo lavoro di analisi sia con riferimento all'aggiornamento dei contenuti contabili, sia alla luce dei contenuti riferiti all'attività negoziale. Il quadro normativo continua a non avere carattere di stabilità tuttavia, a causa del processo di "armonizzazione dei sistemi contabili delle pubbliche amministrazioni" che ha visto nel corso del 2024 l'introduzione dei nuovi principi contabili ITAS per tutto il settore pubblico. In considerazione dell'evoluzione normativa in corso e del cambio di governance di fine 2024, il nuovo Regolamento sarà ripreso nel corso del 2025, alla luce anche del nuovo Piano Strategico e della revisione dello Statuto.

*V.BEST.perf.org.06 – Miglioramento best practice laboratori didattici / ricerca e aule multimediali / informatiche*

Nel novembre 2023 il Consiglio di Amministrazione ha approvato le “Linee guida per la gestione e la manutenzione delle attrezzature” e, nel corso del 2024, gli uffici laboratori della Divisione hanno intrapreso azioni concrete per la loro attuazione.

In ogni Polo è stato aggiornato l'elenco delle attrezzature presenti nei laboratori, con informazioni anagrafiche e collocazione. È stata inoltre sistematizzata la pianificazione delle manutenzioni ordinarie delle strumentazioni e dei Dispositivi di Protezione Collettiva (DPC).

Il 2024 è stato il primo anno di sperimentazione del budget di Polo per la gestione delle attrezzature, gestito dagli uffici laboratori.

È stata inoltre esplorata la possibilità di centralizzare i contratti pluriennali per le manutenzioni di alcuni strumenti (l'attivazione di contratti di manutenzione pluriennali o con ditte multibrand comporta infatti vantaggi gestionali ed economici, con risparmi stimati fino al 20%).

Le attività svolte hanno permesso di migliorare l'efficienza nella gestione delle attrezzature e razionalizzare le spese, anche grazie alla condivisione di procedure e buone prassi.

*V. BEST.perf.org.07 “Trasparenza ed Anticorruzione”*

Il Piao 2024 aveva previsto numerose misure per la prevenzione della corruzione, che sono state prese in carico dalle strutture di riferimento ed attuate. In particolare si segnala che è stato dato ampio spazio alla formazione in materia di anticorruzione e le misure sono state collegate ad obiettivi di performance per facilitarne l'applicazione e facilitare la diffusione di una cultura basata sulla legalità. Ulteriori dettagli sono reperibili nella relazione annuale del Responsabile per la prevenzione della corruzione della trasparenza (RPCT) pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente del sito di Ateneo.

Sul fronte della trasparenza e dell'attuazione degli obblighi di pubblicazione, lo stato di attuazione, attestato dal Nucleo di Valutazione, è pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente del sito di Ateneo.

## 6. Condivisione Processo Performance

L'Amministrazione ritiene essenziale che tutto il Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario partecipi al processo della Performance in quanto i risultati finali sono il frutto del lavoro complessivo ed il senso di appartenenza alla propria “comunità universitaria” costituisce sicuramente un valore aggiunto.

Il 26 gennaio 2024 la Divisione del Personale e Risorse Finanziarie ha organizzato un incontro formativo di approfondimento sulle novità relative al Ciclo della Performance 2024 con un focus in particolare

sull'importanza di effettuare monitoraggi intermedi nel corso dell'anno e sulla valutazione finale da effettuare tenendo in considerazione le schede di autovalutazione e valutazione orizzontale.

Il 9 febbraio 2024 la Direttrice Generale ed i Dirigenti hanno presentato il PIAO 2024/2026 a tutto il PTAB illustrando i progetti strategici e gli obiettivi assegnati alle Divisioni per l'anno 2024 al fine di condividere e coinvolgere tutti i dipendenti nella realizzazione di quanto prefissato.

Le slide delle presentazioni e la registrazione degli incontri svolti in via telematica sono state caricate sulla piattaforma D.I.R. per rendere disponibile la consultazione a tutto il PTAB in qualsiasi momento.

L'Ateneo, tenendo in considerazione i risultati dell'indagine di Benessere Organizzativo 2023, al fine di migliorare la percezione del Personale verso questa tematica e stimolare un approccio collaborativo e orientato al miglioramento continuo, tra le diverse iniziative portate avanti nel corso dell'anno ha deciso di:

- porre l'attenzione su una maggiore attività di formazione;
- prevedere all'interno del Progetto di "Onboarding" un incontro formativo specifico riservato al personale neoassunto; tali incontri definiti "Mini corsi sulla gestione operativa della Performance" sono stati svolti in 5 edizioni della durata di 2 ore ciascuno, secondo il seguente calendario:
  - I edizione: venerdì 08/11/2024
  - II edizione: martedì 12/11/2024
  - III edizione: mercoledì 13/11/2024
  - IV edizione: martedì 19/11/2024
  - V edizione: mercoledì 20/11/2024.
- mantenere lo "sportello per il dipendente" della Divisione del Personale e Risorse Finanziarie come ausilio utile a migliorare la qualità dei servizi erogati al personale dell'Ateneo, attraverso la presenza di punti di ascolto presso i Centri di Servizi dei Poli di Alessandria e Novara, lontani a livello logistico rispetto al Rettorato presente a Vercelli, nelle materie di competenza delle seguenti strutture organizzative: Staff Sviluppo e Attività Istituzionali DPRF, Settore Gestione Giuridica del Personale e Settore Politiche per il Personale e Trattamenti Economici (Link: <https://uniupo.it/it/intranet/servizi/personale/sportello-il-dipendente>)
- organizzare quattro giornate di presentazioni (5, 8, 10 e 15 luglio 2024) di condivisione dei traguardi raggiunti a seguito del lavoro svolto per la realizzazione dei progetti di premialità 2023.

## 7. Allegati

- A. Rapporto sul Benessere Organizzativo rilevazione 2024
- B. Report finale Progetto Good Practices 2023/2024
- C. Relazione annuale del CUG 2024



# RAPPORTO SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

*Rilevazione 2024*

A cura dell'Ufficio Data Mining and Managing

23/05/2025

## 1. Breve premessa

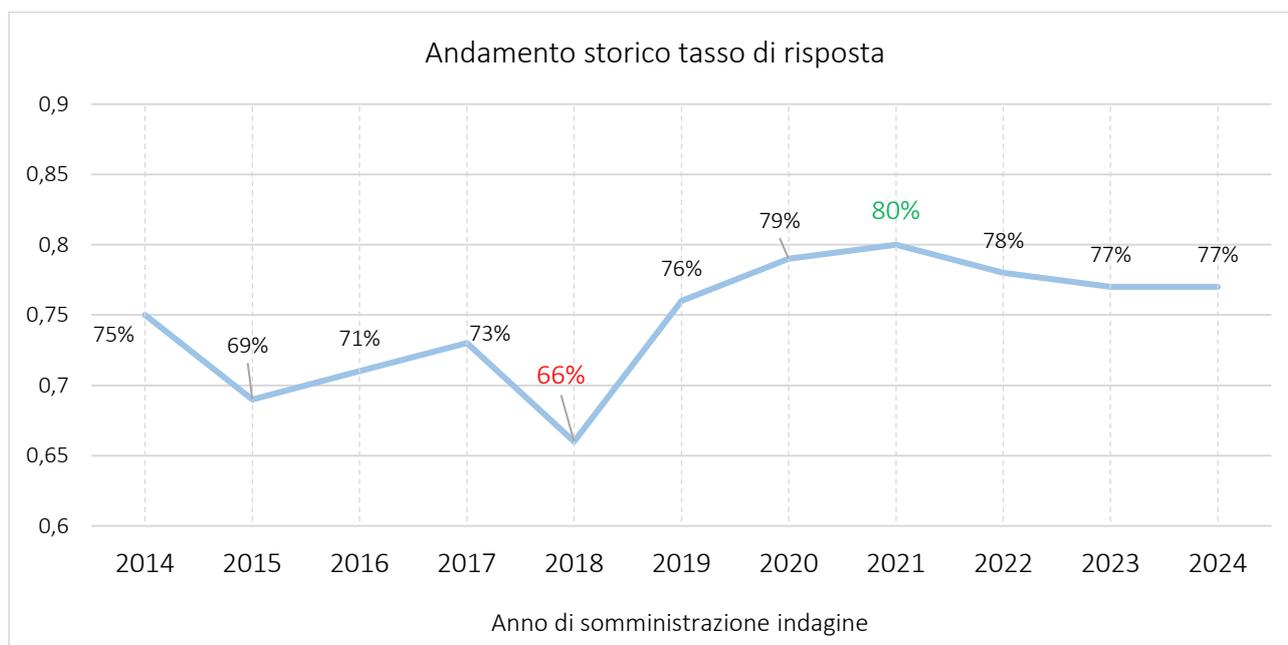
Il presente rapporto si pone l'obiettivo di sintetizzare e di rendere di immediata e facile lettura i risultati della somministrazione del questionario sul Benessere Organizzativo.

L'Ateneo, come negli anni passati, anche nel 2024 ha preso parte al progetto "Good Practice", coordinato dalla Business School del Politecnico di Milano, entro il quale si inserisce la procedura di somministrazione e rilevazione dei risultati del questionario in esame. Tale progetto offre la possibilità di rapportare il nostro Ateneo ai risultati conseguiti dagli altri partecipanti, utile riferimento finalizzato all'instaurazione di processi di confronto, misurazione, miglioramento e alla nascita di buone pratiche.

## 2. Le percentuali di risposta dell'indagine

I dati analizzati nel presente rapporto derivano dalla "rilevazione 2024" (svoltasi dal 7 al 29 maggio 2024).

Il grafico seguente mostra l'evoluzione delle percentuali di risposta al questionario da parte del personale dipendente di Ateneo. Su 363 somministrazioni effettuate, 278 sono i questionari compilati interamente e quindi considerati utili alle elaborazioni che seguiranno.



- La ormai consolidata percentuale di rispondenti è espressione del livello di fiducia e di apprezzamento del personale tecnico amministrativo nei confronti dello strumento utilizzato per la rilevazione e per l'analisi dei dati;
- inoltre, l'elevata percentuale di risposte, mediamente, nel periodo 2014-2024, intorno al 75%, e che raggiunge il 78% se si considerano solo gli ultimi 5 anni, attribuisce significativa consistenza e, quindi, importante affidabilità agli esiti della rilevazione.

*N.B.: a partire dall'indagine 2022 non sono più disponibili le percentuali di compilazione degli altri atenei partecipanti. Non è quindi possibile effettuare un confronto con il dato medio di sistema, risultato comunque sempre nettamente inferiore al dato UPO (ultima rilevazione disponibile: 47,2%).*

### 3. L'analisi dei dati (1): il benchmark UPO - Sistema

Si tratta di un'analisi *benchmark* volta a confrontare le dinamiche medie di Ateneo con le performance medie del Sistema Atenei.

L'edizione 2024 ha coinvolto, oltre all'UPO, 37 tra Atenei statali, non statali e Scuole.

Nella colonna denominata "UPO" sono contenuti gli esiti medi per ogni quesito, dati, appunto, dalla media delle risposte raccolte per ogni domanda. Nella colonna denominata "Media Atenei" è stata riportata la media dei risultati a loro volta medi di ogni Ateneo coinvolto. Per dare maggiore impatto visivo ai risultati medi delle domande del questionario, alla presentazione dei dati meramente numerica è stata affiancata una rappresentazione grafica volta a mettere in luce la percentuale di scostamento delle *performance* media dell'Ateneo rispetto alla media degli Atenei, data dal rapporto tra il dato UPO e quello della Media Atenei (secondo la formula  $+(Dato\ UPO/Dato\ Media\ Atenei)-1$ ). Le *performance* positive dell'UPO sono descritte mediante barra di istogramma verde, viceversa in rosso le barre rappresentanti performance negative.

TEMATICA	codice	QUESITO	UPO 2024	Media atenei 2024	var% rispetto alla media atenei
AMBIENTE DI LAVORO	A.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti]	3,94	4,09	-3,82%
AMBIENTE DI LAVORO	A.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ho la possibilità di prendere pause durante il lavoro]	4,52	4,71	-4,00%
AMBIENTE DI LAVORO	A.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili]	3,88	4,19	-7,37%
AMBIENTE DI LAVORO	A.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio ambiente di lavoro è soddisfacente]	4,00	4,16	-3,90%
AMBIENTE DI LAVORO	A.05	NON mi capita mai di avvertire situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (ansia, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)	3,28	3,59	-8,69%
AMBIENTE DI LAVORO	A.06	Sono soddisfatto/a di come l'Ateneo si sta strutturando per favorire il lavoro agile	2,65	4,01	-33,94%
AMBIENTE DI LAVORO	A.07	Ritengo che il Lavoro Agile possa diventare una modalità di lavoro consolidata in Ateneo	5,02	4,98	0,80%
AMBIENTE DI LAVORO	A.08	Il lavoro agile ha migliorato la qualità del lavoro che svolgo	4,39	4,54	-3,29%
AMBIENTE DI LAVORO	A.09	Con che frequenza ha riscontrato i seguenti eventi nella sua organizzazione? [Gli errori commessi durante il mio lavoro mi vengono fatti notare ripetutamente]	2,14	2,27	-5,73%
AMBIENTE DI LAVORO	A.10	Con che frequenza ha riscontrato i seguenti eventi nella sua organizzazione? [Nel rivolgermi agli altri mi capita di sentirmi isolato/a o di imbartermi in atteggiamenti ostili]	2,42	2,39	1,09%
AMBIENTE DI LAVORO	A.11	Con che frequenza ha riscontrato i seguenti eventi nella sua organizzazione? [Nel mio lavoro mi viene chiesto di svolgere prevalentemente mansioni inferiori rispetto a quelle previste dal mio ruolo]	2,20	2,27	-3,29%
AMBIENTE DI LAVORO	A.12	Con che frequenza ha riscontrato i seguenti eventi nella sua organizzazione? [Nel mio lavoro mi viene chiesto di svolgere anche mansioni superiori rispetto a quelle previste dal mio ruolo]	3,19	3,37	-5,20%

*N.B.: I quesiti da A.09 a A.12 hanno opzioni di risposta a scala invertita (il valore è migliore tanto più si avvicina a 1-mai. Il 6 corrisponde a "ogni giorno").*

DISCRIMINAZIONI	B.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sento che la mia identità di genere NON ostacola la mia valorizzazione sul lavoro, e in relazione ad essa sono trattato correttamente e con rispetto]	5,14	5,01		2,50%
DISCRIMINAZIONI	B.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sento che la mia età NON ostacola la mia valorizzazione sul lavoro, e in relazione ad essa sono trattato correttamente e con rispetto]	4,81	4,86		-1,06%
DISCRIMINAZIONI	B.03	Quanto si trova in accordo con la seguente affermazione? [Sento che la mia disabilità NON ostacola la mia valorizzazione sul lavoro, e in relazione ad essa sono trattato correttamente e con rispetto (se applicabile)]	4,38	4,52		-3,04%

EQUITA'	C.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro]	3,06	3,26		-5,97%
EQUITA'	C.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità]	3,09	3,26		-5,29%
EQUITA'	C.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione]	2,60	2,84		-8,41%
EQUITA'	C.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto]	2,37	2,59		-8,65%

CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	D.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro]	2,55	2,72		-6,01%
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	D.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito]	2,65	2,63		0,58%
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	D.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli]	2,91	3,04		-4,36%
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	D.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La posizione da me attualmente occupata è adeguata al mio profilo professionale]	3,58	3,59		-0,28%
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	D.05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'organizzazione]	3,29	3,43		-4,16%

IL MIO LAVORO	E.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [So quello che ci si aspetta dal mio lavoro]	4,12	4,40		-6,42%
IL MIO LAVORO	E.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro]	4,62	4,98		-7,33%
IL MIO LAVORO	E.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro]	4,01	4,30		-6,88%
IL MIO LAVORO	E.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ho la possibilità di programmare in autonomia le attività da svolgere nel mio lavoro]	4,49	4,49		-0,04%
IL MIO LAVORO	E.05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale]	3,66	3,88		-5,70%

I MIEI COLLEGHI	F.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Mi sento parte di una squadra]	3,87	4,02		-3,77%
I MIEI COLLEGHI	F.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti]	5,20	5,31		-2,06%
I MIEI COLLEGHI	F.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi]	4,68	4,78		-2,16%
I MIEI COLLEGHI	F.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti]	4,17	4,23		-1,37%
I MIEI COLLEGHI	F.05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare]	3,74	3,87		-3,30%

IL CONTESTO DI LAVORO	G.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione]	3,22	3,44		-6,60%
IL CONTESTO DI LAVORO	G.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro]	3,71	3,92		-5,34%
IL CONTESTO DI LAVORO	G.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti]	3,14	3,54		-11,31%
IL CONTESTO DI LAVORO	G.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata]	2,81	3,22		-12,97%
IL CONTESTO DI LAVORO	G.05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita]	3,16	3,76		-15,88%
IL CONTESTO DI LAVORO	G.06	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Le richieste di lavoro che mi vengono fatte da vari colleghi/uffici sono tra loro compatibili]	3,71	3,96		-6,47%
IL CONTESTO DI LAVORO	G.07	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il personale viene coinvolto in merito ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro]	2,86	3,14		-8,68%

IL SENSO DI APPARTENENZA	H.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I valori seguiti e i comportamenti praticati nell'organizzazione sono coerenti con i miei valori personali]	3,62	3,86		-6,15%
IL SENSO DI APPARTENENZA	H.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il lavoro che faccio mi rende orgoglioso/a]	3,86	4,14		-6,61%
IL SENSO DI APPARTENENZA	H.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Per garantire l'efficacia della mia organizzazione sono disposto/a ad impegnarmi più di quanto atteso]	4,36	4,69		-7,16%
IL SENSO DI APPARTENENZA	H.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Mi sento parte della mia organizzazione]	3,74	4,12		-9,19%
IL SENSO DI APPARTENENZA	H.05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il lavoro che svolgo ha un impatto sulla società]	4,27	4,43		-3,67%

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	L.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono informato sulle strategie dell'organizzazione]	3,26	3,22		1,27%
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	L.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Condivido gli obiettivi strategici dell'organizzazione]	3,28	3,43		-4,56%
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	L.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono chiari i risultati ottenuti dall'organizzazione]	3,23	3,33		-3,09%
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	L.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione]	3,32	3,56		-6,61%

PERFORMANCE PERSONALE	M.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro]	3,64	3,85		-5,34%
PERFORMANCE PERSONALE	M.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al mio lavoro]	3,75	3,89		-3,40%
PERFORMANCE PERSONALE	M.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono informato sulla valutazione del mio lavoro]	4,17	4,15		0,47%
PERFORMANCE PERSONALE	M.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono informato su come migliorare i miei risultati]	3,64	3,66		-0,76%

IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	N.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro]	3,80	3,72		2,13%
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	N.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance]	3,90	3,88		0,64%
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	N.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance]	3,38	3,68		-8,22%
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	N.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione premia le persone capaci e che si impegnano]	2,79	3,03		-7,75%
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	N.05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I criteri per la pianificazione e la valutazione della performance sono illustrati con chiarezza al personale]	3,48	3,44		1,21%
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	N.06	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione]	3,14	3,53		-11,04%
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	N.07	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo adeguata la tempistica prevista dal sistema di valutazione]	3,20	3,68		-13,13%
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	N.08	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La tempistica prevista dal sistema viene rispettata]	3,61	3,96		-8,96%
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	N.09	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Nel corso dell'anno vengono effettuate verifiche intermedie]	4,48	3,27		37,00%

IL RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA	O.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi]	4,23	3,95		7,21%
IL RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA	O.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro]	4,04	3,91		3,09%
IL RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA	O.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile è sensibile ai miei bisogni personali]	4,85	4,57		6,18%
IL RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA	O.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile riconosce quando svolgo bene il mio lavoro]	4,69	4,48		4,66%
IL RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA	O.05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte]	4,69	4,48		4,86%

IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA'	P.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile agisce con equità]	4,43	4,17		6,23%
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA'	P.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti]	4,24	4,06		4,25%
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA'	P.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Stimo il mio responsabile e lo considero una persona competente e di valore]	4,75	4,07		16,66%
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA'	P.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile incoraggia le persone del gruppo ad esprimere idee e suggerimenti]	4,56	4,60		-0,88%
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA'	P.05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile spiega al gruppo quali sono le regole e le aspettative sul lavoro]	4,41	4,28		2,88%
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA'	P.06	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile spiega al gruppo le sue decisioni e azioni]	4,30	4,15		3,69%
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA'	P.07	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo]	4,53	4,32		5,01%

IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	Q.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile mi valuta con equità]	4,77	4,46		6,93%
IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	Q.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione]	4,54	4,20		8,12%
IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	Q.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile ha discusso con me piani e obiettivi per migliorare la mia prestazione]	4,37	3,89		12,19%
IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	Q.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio responsabile facilita il mio percorso di sviluppo a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione]	4,26	3,91		8,86%

#### 4. L'analisi dei dati (2): la tendenza quinquennale

La presente analisi, oltre a riportare il *benchmark* tra UPO e Sistema Atenei (si veda paragrafo 3), propone per entrambi il raffronto storico tra i dati 2020, 2021, 2022, 2023 e 2024 e il *trend*, rappresentato dalla media percentuale degli scarti tra il dato tra il dato 2021 e 2020, tra il dato 2022 e 2021, tra il dato 2023 e 2022 e tra il dato 2024 e 2023. Le domande presenti nelle celle in azzurro chiaro sono di più recente introduzione nel questionario e non presentano, di conseguenza, il dato su uno o più anni passati e, chiaramente, il trend completo. Il colore diversificato delle celle da conto dell'entità del miglioramento/peggioramento delle *performance* nei tre anni considerati, all'interno di ogni batteria di domande, rispettivamente per UPO e per la Media Atenei. La colorazione va dal verde intenso (risultato nettamente migliore) al rosso (risultato nettamente peggiore). Gli anni indicati sono quelli di somministrazione dell'indagine.

Tematica	Quesito	UPO						Media Atenei					
		2020	2021	2022	2023	2024	Trend	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
AMBIENTE DI LAVORO	1. Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti	4,14	4,34	4,17	4,19	3,94	-1,2%	4,04	4,09	4,05	4,03	4,09	0,3%
	2. Ho la possibilità di prendere pause durante il lavoro	4,59	4,67	4,53	4,49	4,52	-0,4%	4,55	4,54	4,58	4,59	4,71	0,9%
	3. Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	4,15	3,95	3,81	3,74	3,88	-1,6%	4,23	4,14	4,13	4,09	4,19	-0,3%
	4. Il mio ambiente di lavoro è soddisfacente	4,19	4,21	4,11	4,11	4,00	-1,1%	4,10	4,17	4,10	4,09	4,16	0,4%
	5. Non mi capita mai di avvertire situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)	3,61	3,37	3,41	3,25	3,28	-2,3%	3,59	3,61	3,61	3,48	3,59	0,0%
	6. Sono soddisfatto/a di come l'Ateneo si sta strutturando per favorire il lavoro agile				2,73	2,65	-2,9%				3,90	4,01	2,9%
	7. Ritengo che il Lavoro Agile possa diventare una modalità di lavoro consolidata in Ateneo				4,91	5,02	2,2%				4,92	4,98	1,2%
	8. Il lavoro agile ha migliorato la qualità del lavoro che svolgo				4,23	4,39	3,8%				4,44	4,54	2,2%
	9. Gli errori commessi durante il mio lavoro mi vengono fatti notare ripetutamente*	2,17	2,17	2,26	2,13	2,14	-0,3%	2,30	2,39	2,23	2,25	2,27	-0,2%
	10. Nel rivolgermi agli altri mi capita di sentirmi isolato/a o di imbartermi in atteggiamenti ostili*	2,41	2,28	2,39	2,56	2,42	0,3%	2,46	2,48	2,37	2,43	2,39	-0,6%
	11. Nel mio lavoro mi viene chiesto di svolgere prevalentemente mansioni inferiori rispetto a quelle previste dal mio ruolo*	2,22	2,19	2,21	2,26	2,20	-0,2%	2,30	2,24	2,28	2,31	2,27	-0,3%
	12. Nel mio lavoro mi viene chiesto di svolgere anche mansioni superiori rispetto a quelle previste dal mio ruolo*	3,34	3,49	3,52	3,36	3,19	-1,0%	3,54	3,47	3,44	3,40	3,37	-1,2%

\*scala invertita (1 mai, 6 ogni giorno)

Tematica	Quesito	UPO						Media Atenei					
		2020	2021	2022	2023	2024	Trend	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
DISCRIMINAZIONI	1. La mia identità di genere non costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	5,12	5,07	5,06	5,04	5,14	0,1%	4,86	4,93	4,96	4,99	5,01	0,8%
	2. La mia età non costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	5,02	4,98	4,93	4,76	4,81	-1,1%	4,77	4,81	4,78	4,84	4,86	0,5%
	3. Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)	4,26	4,73	4,24	4,69	4,38	1,2%	4,42	4,45	4,23	4,47	4,52	0,6%

Tematica	Quesito	UPO						Media Atenei					
		2020	2021	2022	2023	2024	Trend	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
EQUITA'	1. Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	3,14	3,00	2,98	2,89	3,06	-0,5%	3,27	3,33	3,23	3,17	3,26	-0,1%
	2. Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	3,20	3,10	3,07	2,99	3,09	-0,8%	3,29	3,35	3,28	3,19	3,26	-0,2%
	3. Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	2,88	2,61	2,46	2,41	2,60	-2,4%	2,90	2,95	2,76	2,68	2,84	-0,5%
	4. Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	2,61	2,38	2,26	2,28	2,37	-2,2%	2,57	2,68	2,55	2,46	2,59	0,4%

Tematica	Quesito	UPO						Media Atenei					
		2020	2021	2022	2023	2024	Trend	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	1. Il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	2,58	2,56	2,35	2,56	2,55	-0,1%	2,59	2,71	2,65	2,61	2,72	1,3%
	2. Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito	2,49	2,36	2,35	2,57	2,65	1,7%	2,45	2,54	2,52	2,53	2,63	1,9%
	3. L'organizzazione dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	2,86	2,79	2,67	2,87	2,91	0,6%	2,89	2,99	2,92	2,93	3,04	1,3%
	4. La posizione da me attualmente occupata è adeguata al mio profilo professionale	3,44	3,37	3,20	3,44	3,58	1,2%	3,47	3,49	3,45	3,49	3,59	0,9%
	5. Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'organizzazione	3,27	3,08	2,94	3,20	3,29	0,3%	3,30	3,39	3,29	3,31	3,43	1,0%

Tematica	Quesito	UPO						Media Atenei					
		2020	2021	2022	2023	2024	Trend	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
IL MIO LAVORO	1. So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	4,31	4,26	4,24	4,07	4,12	-1,1%	4,46	4,40	4,38	4,28	4,40	-0,3%
	2. Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro	4,80	4,82	4,79	4,52	4,62	-0,9%	5,03	4,99	4,98	4,95	4,98	-0,2%
	3. Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro	4,15	4,13	4,00	3,85	4,01	-0,8%	4,30	4,33	4,30	4,23	4,30	0,0%
	4. Ho la possibilità di programmare in autonomia le attività da svolgere nel mio lavoro	4,56	4,56	4,47	4,39	4,49	-0,3%	4,51	4,55	4,51	4,48	4,49	-0,1%
	5. Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale	3,81	3,74	3,57	3,56	3,66	-0,9%	3,89	3,95	3,86	3,77	3,88	0,0%

Tematica	Quesito	UPO						Media Atenei					
		2020	2021	2022	2023	2024	Trend	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
I MIEI COLLEGHI	1. Mi sento parte di una squadra	3,81	3,81	3,70	3,82	3,87	0,4%	3,90	3,95	3,92	3,94	4,02	0,8%
	2. Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti	5,12	5,09	5,11	5,13	5,20	0,4%	5,29	5,25	5,23	5,28	5,31	0,1%
	3. Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi	4,56	4,63	4,63	4,62	4,68	0,6%	4,75	4,78	4,76	4,76	4,78	0,2%
	4. Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti	4,20	4,13	4,04	4,23	4,17	-0,1%	4,11	4,22	4,17	4,17	4,23	0,7%
	5. L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare	3,65	3,58	3,49	3,83	3,74	0,8%	3,84	3,87	3,77	3,77	3,87	0,3%

Tematica	Quesito	UPO						Media Atenei					
		2020	2021	2022	2023	2024	Trend	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
IL CONTESTO DI LAVORO	1. L'organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	3,32	3,09	2,97	3,29	3,22	-0,5%	3,24	3,35	3,28	3,30	3,44	1,5%
	2. Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	3,83	3,72	3,68	3,73	3,71	-0,8%	3,78	3,83	3,79	3,79	3,92	0,9%
	3. I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	3,23	3,21	3,09	3,17	3,14	-0,7%	3,42	3,50	3,44	3,44	3,54	0,9%
	4. La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	2,97	2,79	2,59	2,74	2,81	-1,3%	3,24	3,32	3,19	3,12	3,22	-0,1%
	5. L'organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita	3,77	3,65	3,13	3,24	3,16	-4,1%	3,70	3,74	3,60	3,62	3,76	0,4%
	6. Le richieste di lavoro che mi vengono fatte da vari colleghi/uffici sono tra loro compatibili	3,89	3,77	3,69	3,60	3,71	-1,2%	3,96	3,93	3,88	3,87	3,96	0,0%
	7. Il personale viene coinvolto in merito ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro	2,99	2,81	2,72	2,96	2,86	-0,9%	3,11	3,20	3,05	3,02	3,14	0,3%

Tematica	Quesito	UPO						Media Atenei					
		2020	2021	2022	2023	2024	Trend	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
SENSO DI APPARTENENZA	1. I valori seguiti e i comportamenti praticati nell'organizzazione sono coerenti con i miei valori personali	3,93	3,66	3,65	3,60	3,62	-2,0%	3,74	3,83	3,75	3,75	3,86	0,8%
	2. Il lavoro che faccio mi rende orgoglioso/a	4,07	3,94	3,82	3,94	3,86	-1,2%	4,15	4,15	4,07	4,07	4,14	-0,1%
	3. Per garantire l'efficacia della mia organizzazione sono disposto/a ad impegnarmi più di quanto atteso	4,71	4,50	4,39	4,38	4,36	-1,9%	4,89	4,85	4,69	4,63	4,69	-1,0%
	4. Mi sento parte della mia organizzazione	4,01	3,79	3,65	3,77	3,74	-1,7%	4,15	4,17	4,05	4,01	4,12	-0,2%
	5. Il lavoro che svolgo ha un impatto sulla società	4,43	4,37	4,15	4,24	4,27	-0,9%	4,52	4,54	4,40	4,39	4,43	-0,5%

Tematica	Quesito	UPO						Media Atenei					
		2020	2021	2022	2023	2024	Trend	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1. Sono informato sulle strategie dell'organizzazione	3,34	3,27	3,01	3,29	3,26	-0,4%	3,19	3,28	3,14	3,09	3,22	0,3%
	2. Condivido gli obiettivi strategici dell'organizzazione	3,44	3,35	3,08	3,27	3,28	-1,1%	3,38	3,43	3,31	3,32	3,43	0,4%
	3. Sono chiari i risultati ottenuti dall'organizzazione	3,33	3,23	3,00	3,19	3,23	-0,6%	3,33	3,39	3,24	3,20	3,33	0,1%
	4. È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione	3,43	3,35	3,14	3,29	3,32	-0,7%	3,60	3,60	3,48	3,45	3,56	-0,3%

Tematica	Quesito	UPO						Media Atenei					
		2020	2021	2022	2023	2024	Trend	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
LE MIE PERFORMANCE	1. Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro	3,49	3,42	3,29	3,44	3,64	1,2%	3,69	3,74	3,68	3,77	3,85	1,1%
	2. Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al mio lavoro	3,54	3,57	3,46	3,57	3,75	1,5%	3,77	3,80	3,75	3,78	3,89	0,8%
	3. Sono informato sulla valutazione del mio lavoro	4,00	4,00	3,87	3,91	4,17	1,1%	4,09	4,11	4,01	4,08	4,15	0,4%
	4. Sono informato su come migliorare i miei risultati	3,32	3,40	3,36	3,46	3,64	2,3%	3,52	3,59	3,54	3,56	3,66	1,0%

Tematica	Quesito	UPO						Media Atenei					
		2020	2021	2022	2023	2024	Trend	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	1. Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	3,62	3,95	3,85	3,81	3,80	1,3%	3,70	3,74	3,68	3,66	3,72	0,1%
	2. Sono tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	3,94	3,87	3,92	3,79	3,90	-0,2%	3,82	3,85	3,80	3,76	3,88	0,4%
	3. I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance	3,57	3,40	3,33	3,24	3,38	-1,3%	3,66	3,68	3,62	3,59	3,68	0,1%
	4. L'organizzazione premia le persone capaci e che si impegnano	2,97	2,69	2,76	2,88	2,79	-1,4%	2,95	3,04	2,93	2,94	3,03	0,7%
	5. I criteri per la pianificazione e la valutazione della performance sono illustrati con chiarezza al personale	3,53	3,49	3,17	3,20	3,48	-0,2%	3,38	3,40	3,31	3,36	3,44	0,4%
	6. La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione	3,54	3,22	3,08	3,16	3,14	-2,8%	3,56	3,55	3,43	3,52	3,53	-0,2%
	7. Ritengo adeguata la tempistica prevista dal sistema di valutazione	3,36	3,26	3,15	3,13	3,20	-1,2%	3,56	3,64	3,51	3,60	3,68	0,9%
	8. La tempistica prevista dal sistema viene rispettata	3,53	3,75	3,50	3,52	3,61	0,6%	3,91	3,89	3,83	3,88	3,96	0,4%
	9. Nel corso dell'anno vengono effettuate verifiche intermedie	2,98	4,04	4,08	4,10	4,48	11,6%	3,20	3,26	3,14	3,21	3,27	0,6%

Tematica	Quesito	UPO						Media Atenei					
		2020	2021	2022	2023	2024	Trend	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
IL MIO RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA	1. Il mio responsabile mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	3,87	4,12	4,00	4,09	4,23	2,3%	3,81	3,82	3,85	3,88	3,95	0,9%
	2. Il mio responsabile riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	3,82	3,84	3,85	3,94	4,04	1,4%	3,79	3,80	3,84	3,84	3,91	0,8%
	3. Il mio responsabile è sensibile ai miei bisogni personali	4,76	4,88	4,71	4,70	4,85	0,5%	4,48	4,47	4,49	4,51	4,57	0,5%
	4. Il mio responsabile riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	4,56	4,63	4,65	4,47	4,69	0,7%	4,45	4,43	4,46	4,45	4,48	0,1%
	5. Il mio responsabile mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	4,57	4,74	4,62	4,50	4,69	0,7%	4,41	4,44	4,45	4,44	4,48	0,4%

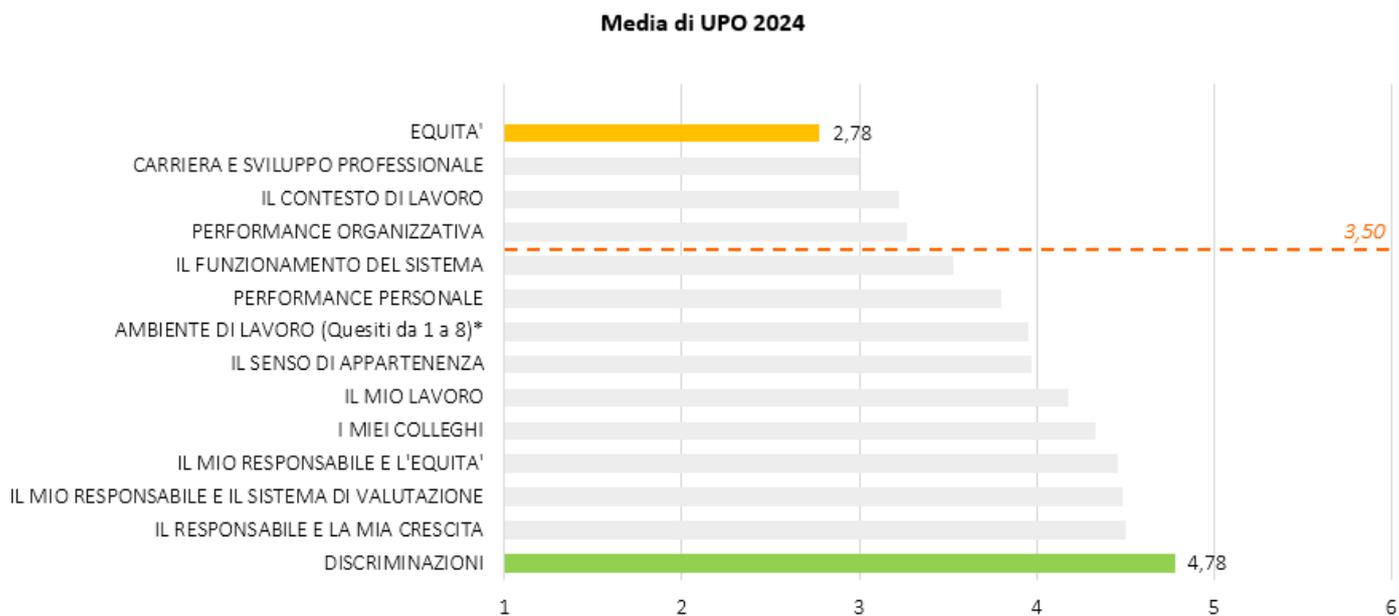
Tematica	Quesito	UPO						Media Atenei					
		2020	2021	2022	2023	2024	Trend	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITÀ	1. Il mio responsabile agisce con equità	4,25	4,40	4,27	4,44	4,43	1,1%	4,08	4,15	4,15	4,11	4,17	0,6%
	2. Il mio responsabile gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	4,04	4,03	4,09	4,20	4,24	1,2%	3,96	4,04	4,03	3,97	4,06	0,7%
	3. Stimolo il mio responsabile e lo considero una persona competente e di valore	4,50	4,57	4,60	4,72	4,75	1,4%	4,48	4,53	4,56	4,53	4,07	-2,2%
	4. Il mio responsabile incoraggia le persone del gruppo ad esprimere idee e suggerimenti	4,32	4,41	4,36	4,49	4,56	1,4%	4,20	4,25	4,24	4,26	4,60	2,4%
	5. Il mio responsabile spiega al gruppo quali sono le regole e le aspettative sul lavoro	4,13	4,22	4,19	4,36	4,41	1,7%	4,08	4,12	4,11	4,09	4,28	1,3%
	6. Il mio responsabile spiega al gruppo le sue decisioni e azioni	4,11	4,09	4,15	4,32	4,30	1,1%	4,00	4,03	4,05	4,03	4,15	0,9%
	7. Il mio responsabile mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo	4,49	4,45	4,47	4,47	4,53	0,2%	4,23	4,26	4,29	4,27	4,32	0,5%

Tematica	Quesito	UPO						Media Atenei					
		2020	2021	2022	2023	2024	Trend	2020	2021	2022	2023	2024	Trend
IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	1. Il mio responsabile mi valuta con equità	4,54	4,58	4,59	4,59	4,77	1,3%	4,34	4,41	4,37	4,45	4,46	0,7%
	2. Il mio responsabile condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione	4,26	4,46	4,41	4,43	4,54	1,6%	4,12	4,18	4,13	4,16	4,20	0,5%
	3. Il mio responsabile ha discusso con me piani e obiettivi per migliorare la mia prestazione	3,85	4,25	4,19	4,24	4,37	3,3%	3,79	3,87	3,85	3,88	3,89	0,6%
	4. Il mio responsabile facilita il mio percorso di sviluppo a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione	3,85	4,13	4,05	4,16	4,26	2,6%	3,81	3,86	3,86	3,88	3,91	0,7%

## 5. L'analisi dei dati (3): le medie di Tematica

La seguente tabella illustra in ordine decrescente le medie di tematica per l'ultimo anno di rilevazione. La formattazione prevede una scala cromatica che va dal rosso (per il valore peggiore, 1 o 6 se la scala è invertita) al verde (per il valore migliore, 6 o 1 nella scala invertita).

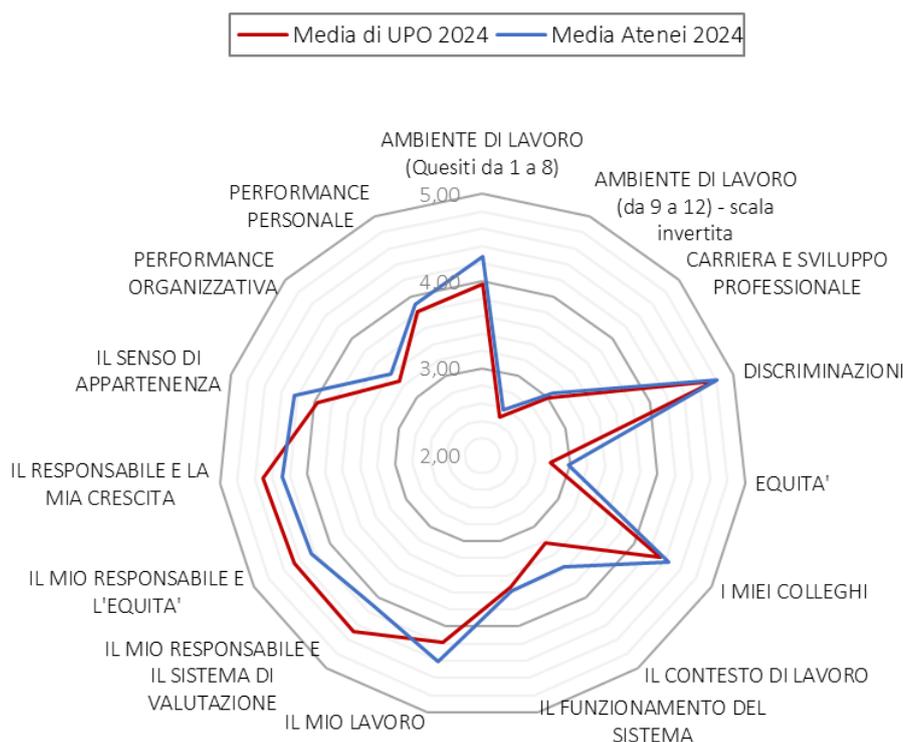
TEMATICA	Media di UPO 2024
DISCRIMINAZIONI	4,78
IL RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA	4,50
IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	4,48
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA'	4,46
I MIEI COLLEGHI	4,33
IL MIO LAVORO	4,18
IL SENSO DI APPARTENENZA	3,97
AMBIENTE DI LAVORO (Quesiti da 1 a 8)*	3,96
PERFORMANCE PERSONALE	3,80
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	3,53
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	3,27
IL CONTESTO DI LAVORO	3,23
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	3,00
EQUITA'	2,78
AMBIENTE DI LAVORO (da 9 a 12) - <i>scala invertita</i>	2,49



La tabella successiva riassume i dati medi per Tematica, relativi a UPO e alla Media Atenei. Anche in questa tabella è riportato lo scostamento percentuale tra il dato UPO e quello della Media Atenei. La Tematica “L’Ambiente di lavoro” è stata scorporata in due parti (da domanda 1 a 8 e da domanda 9 a 12), in quanto le prime otto domande presentano una scala di misura diametralmente opposta alle successive quattro, poiché nelle domande 9-12 la performance è tanto più positiva quanto più basso è il valore UPO rispetto a quello del sistema Atenei (si veda sezione “Il benchmark UPO-Sistema” – tabella Tematica “L’ambiente di lavoro”). Tale tematica è l’unica a possedere questa caratteristica di eterogeneità interna.

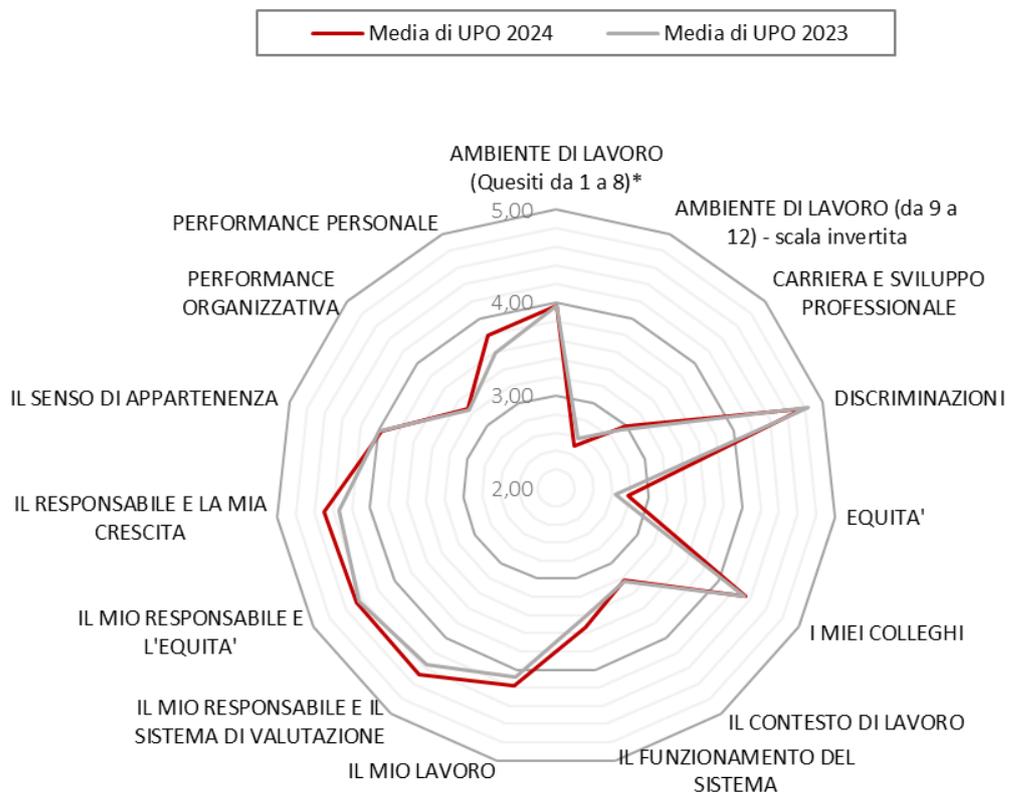
### Media UPO indagine 2024 – Media Atenei indagine 2024

TEMATICA	Media di UPO 2024	Media Atenei 2024	Var%
AMBIENTE DI LAVORO (Quesiti da 1 a 8)	3,96	4,28	-7,48%
AMBIENTE DI LAVORO (da 9 a 12) - <i>scala invertita</i>	2,49	2,58	-3,49%
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	3,00	3,08	-2,73%
DISCRIMINAZIONI	4,78	4,80	-0,46%
EQUITA'	2,78	2,99	-7,06%
I MIEI COLLEGHI	4,33	4,44	-2,43%
IL CONTESTO DI LAVORO	3,23	3,57	-9,55%
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	3,53	3,58	-1,37%
IL MIO LAVORO	4,18	4,41	-5,24%
IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	4,48	4,12	8,81%
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA'	4,46	4,24	5,19%
IL RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA	4,50	4,28	5,14%
IL SENSO DI APPARTENENZA	3,97	4,25	-6,59%
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	3,27	3,39	-3,48%
PERFORMANCE PERSONALE	3,80	3,89	-2,29%

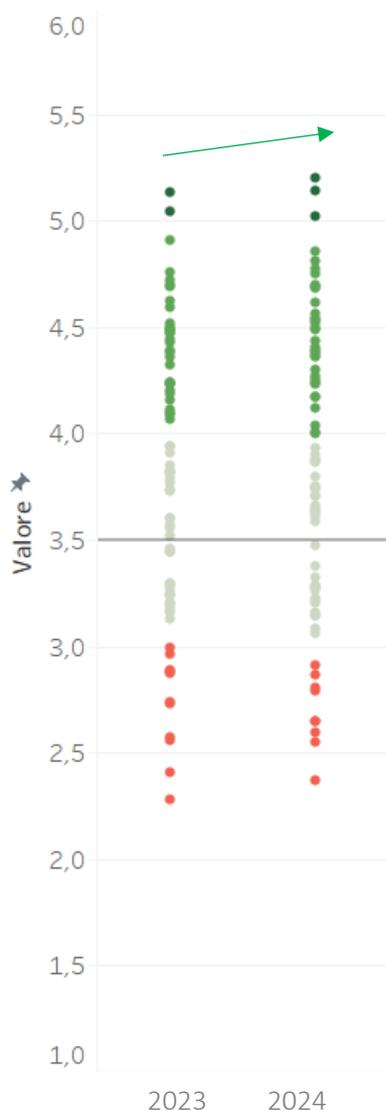


### Media UPO indagine 2024 – Media UPO indagine 2023

TEMATICA	Media di UPO 2024	Media di UPO 2023	Var%
AMBIENTE DI LAVORO (Quesiti da 1 a 8)*	3,96	3,96	0,00%
AMBIENTE DI LAVORO (da 9 a 12) - <i>scala invertita</i>	2,49	2,58	-3,49%
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	3,00	2,93	2,32%
DISCRIMINAZIONI	4,78	4,83	-1,08%
EQUITA'	2,78	2,64	5,17%
I MIEI COLLEGHI	4,33	4,33	0,14%
IL CONTESTO DI LAVORO	3,23	3,25	-0,56%
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	3,53	3,43	3,08%
IL MIO LAVORO	4,18	4,08	2,48%
IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	4,48	4,36	2,94%
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA'	4,46	4,43	0,71%
IL RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA	4,50	4,34	3,69%
IL SENSO DI APPARTENENZA	3,97	3,99	-0,40%
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	3,27	3,26	0,37%
PERFORMANCE PERSONALE	3,80	3,60	5,73%



I grafici sintetici di seguito danno conto del miglioramento complessivo dei valori medi delle risposte fornite ai quesiti dell'indagine rispetto alla somministrazione del 2023. Il grafico a sinistra illustra la distribuzione dei quesiti (rappresentati da piccoli cerchi) lungo la scala 1-6, rispettivamente per gli anni di indagine 2023 e 2024. Si osserva un riposizionamento dei valori medi verso la parte più alta dell'asse. Nel grafico a destra è possibile osservare la variazione nel valore medio dei quesiti tra 2023 e 2024 in termini assoluti. Si osserva una maggiore concentrazione di quesiti al di sopra dello 0, ovvero nell'area di crescita.



## 6. Analisi delle criticità

### 6.1 Premessa

Come nello scorso Rapporto, si è proceduto all'analisi approfondita delle singole tematiche, cercando di individuare eventuali criticità e di fornirne una possibile interpretazione.

Nella tabella seguente si osserva, per ogni tematica, l'incidenza di *item critici*\* rispetto al totale dei quesiti della tematica stessa. La colonna "Evoluzione" indica il comportamento assunto dalle tematiche nel confronto tra 2024 e 2023. Per due di queste, Carriera e sviluppo professionale e Le mie performance, si rileva un miglioramento, ovvero un calo dell'incidenza di quesiti critici. Per tutte le altre tematiche la situazione rimane invariata, sia nel numero che nel contenuto (si vedano approfondimenti nei paragrafi seguenti).

\*Si definisce "item critico" quel quesito avente una media delle risposte inferiore a 3,5 su 6 (superiore per i quesiti a scala invertita).

Tematica	N. quesiti con media critica (<3,5 su 6)* - 2023	N. quesiti con media critica (<3,5 su 6)* - 2024	N. quesiti totali della tematica	Incidenza % quesiti critici 2023	Incidenza % quesiti critici 2024	Evoluzione
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	5	4	5	100,0%	80,0%	miglioramento
EQUITA'	4	4	4	100,0%	100,0%	=
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	4	4	4	100,0%	100,0%	=
IL CONTESTO DI LAVORO	5	5	7	71,4%	71,4%	=
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	5	5	9	55,6%	55,6%	=
LE MIE PERFORMANCE	2	0	4	50,0%	-	miglioramento
AMBIENTE DI LAVORO	2	2	12	16,7%	16,7%	=
DISCRIMINAZIONI	-	-	3	-	-	
I MIEI COLLEGGI	-	-	5	-	-	
IL MIO LAVORO	-	-	5	-	-	
IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	-	-	4	-	-	
IL MIO RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA	-	-	5	-	-	
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITA'	-	-	7	-	-	
SENSO DI APPARTENENZA	-	-	5	-	-	
*>3,5 se quesiti a scala invertita						

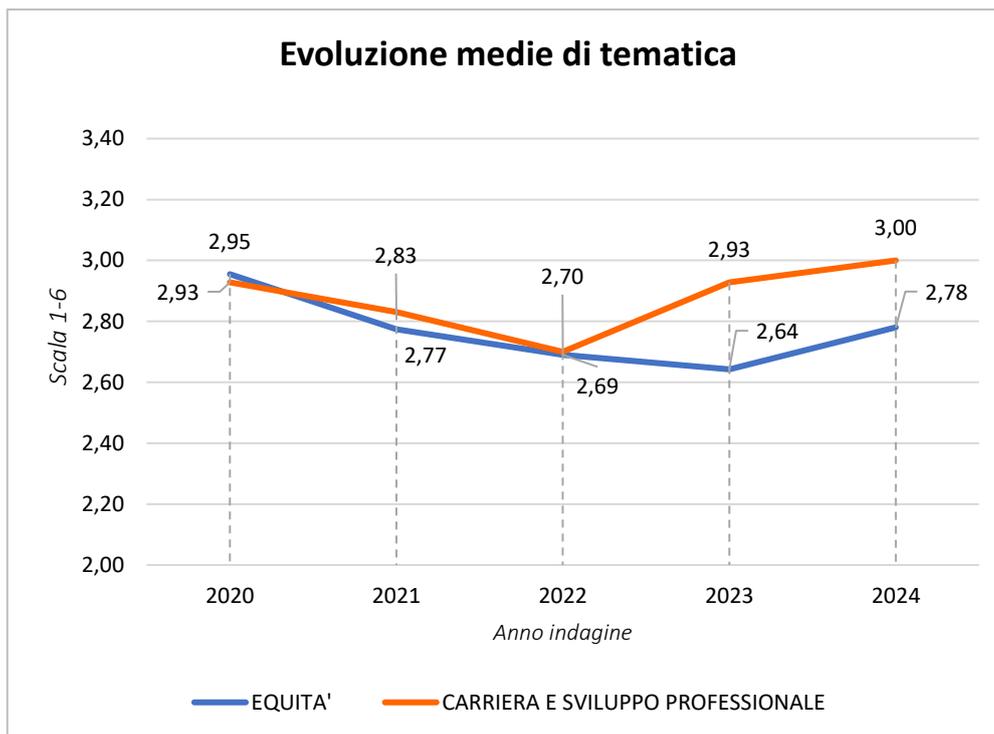
### 6.2 Le tematiche cronicamente critiche: Equità e Carriera e Sviluppo Professionale

Nelle analisi proposte negli anni passati erano emerse criticità ripetute e diffuse per due tematiche in particolare, ricomprese nella rosa delle tematiche critiche di cui sopra e che si ripresentano anche in quest'ultima rilevazione:

- Equità;
- Carriera e sviluppo professionale.

Per entrambe le tematiche, al valore contenuto delle risposte si affiancava un generale scostamento dei risultati rispetto alla media degli Atenei, oltre a una tendenza triennale 2020-2022 in costante peggioramento, con un primo segnale di ripresa, limitatamente alla tematica Carriera e sviluppo professionale, proprio nella passata indagine. Di seguito, si riportano le tabelle per le due aree interessate con il monitoraggio al 2024.

	UPO 2023	UPO 2024	
EQUITA'	2,64	2,78	5,3%
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	2,93	3,00	2,4%



Si può evincere, dalla sintesi di cui sopra, che a livello medio di tematica persiste un valore contenuto per entrambe le aree indagate. Il miglioramento registrato lo scorso anno per la tematica Carriera e sviluppo professionale prosegue nel 2024 e investe anche la tematica Equità.

Si ritiene interessante proseguire il monitoraggio anche a un livello più granulare, analizzando il dettaglio dei singoli quesiti.

#### Equità

		2023	2024	Var%
EQUITA'	1. Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	2,89	3,06	5,9%
	2. Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	2,99	3,09	3,3%
	3. Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	2,41	2,60	7,9%
	4. Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	2,28	2,37	3,9%

Dal confronto con il precedente anno di indagine si evince un diffuso miglioramento dei valori medi per tutti gli item della tematica Equità, possibile effetto del consolidamento della riorganizzazione attuata in ateneo a partire dal 2022.

TEMATICA	codice	QUESITO	UPO 2024	Media atenei 2024	var% rispetto alla media atenei
EQUITA'	C.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro]	3,06	3,26	-6,0%
	C.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità]	3,09	3,26	-5,3%
	C.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione]	2,60	2,84	-8,4%
	C.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto]	2,37	2,59	-8,6%

### Carriera e sviluppo professionale

I valori UPO permangono inferiori rispetto alla media di sistema. Va comunque segnalato come le medie siano contenute (< 3,5) anche a livello medio di sistema.

		2023	2024	Var%
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	1. Il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	2,56	2,55	-0,4%
	2. Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito	2,57	2,65	3,1%
	3. L'organizzazione dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli	2,87	2,91	1,4%
	4. La posizione da me attualmente occupata è adeguata al mio profilo professionale	3,44	3,58	4,1%
	5. Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'organizzazione	3,20	3,29	2,8%

Anche per questa tematica si registra un diffuso miglioramento nei valori medi degli item rispetto al dato 2023. Unica eccezione l'item n.1, relativo alla chiarezza del percorso professionale. Si tratta comunque di una variazione quasi impercettibile. Anche in questo caso, il diffuso miglioramento potrebbe rappresentare un esito del processo di riorganizzazione.

TEMATICA	codice	QUESITO	UPO 2024	Media atenei 2024	var% rispetto alla media atenei
CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	D.01	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro]	2,55	2,72	-6,0%
	D.02	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito]	2,65	2,63	0,6%
	D.03	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli]	2,91	3,04	-4,4%
	D.04	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La posizione da me attualmente occupata è adeguata al mio profilo professionale]	3,58	3,59	-0,3%
	D.05	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'organizzazione]	3,29	3,43	-4,2%

Permangono comunque diffusi scostamenti negativi rispetto alla media di sistema.

In estrema sintesi, pare che le due tematiche da anni attenzionate abbiano avviato (o consolidato) un percorso di miglioramento diffuso, seppur permanendo in un ambito di generalizzate criticità (valori medi contenuti e scostamento rispetto alla media di sistema).

### 6.3 Le ulteriori tematiche critiche

Accanto alle due tematiche da tempo oggetto di monitoraggio e analizzate nel precedente paragrafo, meritano attenzione altri ambiti che presentano un'incidenza di item critici (media delle risposte <3,5 su 6, nelle tabelle seguenti individuati con carattere rosso) pari o superiore al 50% dei quesiti proposti per quella tematica.

In particolare, si segnalano:

- **Performance organizzativa**, con 4 item critici su 4 item totali (100%)

TEMATICA	QUESITO	UPO 2024	UPO 2023	var%23-24	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono informato sulle strategie dell'organizzazione]	3,26	3,29	-0,83%	-
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Condivido gli obiettivi strategici dell'organizzazione]	3,28	3,27	0,21%	+
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono chiari i risultati ottenuti dall'organizzazione]	3,23	3,19	1,15%	+
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione]	3,32	3,29	1,03%	+

La tematica affrontata dai quattro item riguarda gli obiettivi organizzativi e sonda, in particolare, la diffusione delle informazioni circa le strategie in atto, la condivisione di tali obiettivi da parte del lavoratore, la chiarezza del proprio contributo alla loro riuscita nonché la chiarezza dei risultati effettivamente ottenuti dall'organizzazione.

Le performance di tematica sono in miglioramento, pur risultando in valori inferiori al 3,5 (media di tematica pari a 3,27). Unico item in lieve peggioramento quello relativo all'informazione rispetto alle strategie dell'organizzazione che è però il solo a presentare una media lievemente superiore rispetto al dato di sistema (3,22).

- **Il contesto di lavoro**, con 5 item critici su 7 item totali (71,4%)

TEMATICA	QUESITO	UPO 2024	UPO 2023	var%23-24	
IL CONTESTO DI LAVORO	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione]	3,22	3,29	-2,25%	-
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro]	3,71	3,73	-0,57%	-
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti]	3,14	3,17	-0,82%	-
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata]	2,81	2,74	2,40%	+
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita]	3,16	3,24	-2,41%	-
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Le richieste di lavoro che mi vengono fatte da vari colleghi/uffici sono tra loro compatibili]	3,71	3,60	2,92%	+
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il personale viene coinvolto in merito ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro]	2,86	2,96	-3,27%	-

La tematica indaga aspetti eterogeni del contesto lavorativo. In particolare, i temi evidenziati in giallo sono risultati critici:

1. L'adeguatezza delle politiche di formazione
2. La chiarezza nella definizione delle regole di comportamento
3. La bontà della definizione di compiti e ruoli organizzativi
4. L'adeguatezza della circolazione delle informazioni
5. La promozione di azioni volte a conciliare tempi di lavoro e vita
6. La compatibilità delle richieste di lavoro effettuate dai colleghi/dagli uffici
7. Il coinvolgimento del personale nei processi di cambiamento dell'organizzazione

Rispetto allo scorso anno, la tematica ha registrato un peggioramento diffuso, seppur di entità contenuta.

Osservando il comportamento degli item della tematica rispetto ai valori medi di sistema si registra uno scostamento negativo medio pari a 9,6%. Nel focus dedicato si potrà osservare un'interessante correlazione tra item n.5 e tematiche relative al lavoro agile.

- **Il funzionamento del sistema**, con 5 item critici su 9 item totali (55,6%)

TEMATICA	QUESITO	UPO 2024	UPO 2023	var%23-24	
IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro]	3,80	3,81	-0,38%	-
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance]	3,90	3,79	2,94%	+
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance]	3,38	3,24	4,28%	+
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L'organizzazione premia le persone capaci e che si impegnano]	2,79	2,88	-3,07%	-
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [I criteri per la pianificazione e la valutazione della performance sono illustrati con chiarezza al personale]	3,48	3,20	8,66%	+
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione]	3,14	3,16	-0,51%	-
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo adeguata la tempistica prevista dal sistema di valutazione]	3,20	3,13	2,26%	+
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [La tempistica prevista dal sistema viene rispettata]	3,61	3,52	2,44%	+
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Nel corso dell'anno vengono effettuate verifiche intermedie]	4,48	4,10	9,39%	+

Questo gruppo di item monitora le impressioni dei rispondenti in riferimento al sistema di valutazione e al ciclo della performance, dal coinvolgimento nella definizione degli obiettivi e dei criteri di valutazione fino alla valutazione e monitoraggio dei risultati.

In particolare, risultano critici gli item dal 3 al 7, ovvero:

- N.3 - I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance
- N.4 - L'organizzazione premia le persone capaci e che si impegnano
- N.5 - I criteri per la pianificazione e la valutazione della performance sono illustrati con chiarezza al personale
- N.6 - La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione
- N.7 - Ritengo adeguata la tempistica prevista dal sistema di valutazione

Si segnalano gli item n.4 - L'organizzazione premia le persone capaci e che si impegnano, e n.6 - La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo, per lieve calo rispetto al valore 2023. I restanti item sono in miglioramento, anche sensibile.

#### - Le mie performance

Con 2 item critici su 4 item totali (50%) nel 2023, non risulta più ricompresa nella rosa delle tematiche critiche, in quanto i due item attenzionati nel 2023 riportano, nel 2024, un miglioramento tale da portarli a superare la soglia del 3,5.

TEMATICA	QUESITO	UPO 2024	UPO 2023	var%23-24	
PERFORMANCE PERSONALE	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro]	3,64	3,44	5,95%	+
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al mio lavoro]	3,75	3,57	5,12%	+
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono informato sulla valutazione del mio lavoro]	4,17	3,91	6,64%	+
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Sono informato su come migliorare i miei risultati]	3,64	3,46	5,08%	+

Gli item segnalati nel 2023 erano i seguenti:

- Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro
- Sono informato su come migliorare i miei risultati

I valori medi si discostavano solo lievemente dal limite di 3,5 su 6 (3,44 e 3,46) e raggiungono entrambi nel 2024 il valore 3,64.

Benché la tematica **"Ambiente di lavoro"** presenti un'incidenza di item critici assai inferiore al 50% (16,7%), si ritiene utile segnalare i quesiti che non raggiungono il valore di 3,5.

TEMATICA	QUESITO	UPO 2024	UPO 2023	var%23-24	
AMBIENTE DI LAVORO	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti]	3,94	4,19	-6,08%	-
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Ho la possibilità di prendere pause durante il lavoro]	4,52	4,49	0,62%	+
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili]	3,88	3,74	3,68%	+
	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [Il mio ambiente di lavoro è soddisfacente]	4,00	4,11	-2,68%	-
	NON mi capita mai di avvertire situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (ansia, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)	3,28	3,25	0,94%	+
	Sono soddisfatto/a di come l'Ateneo si sta strutturando per favorire il lavoro agile	2,65	2,73	-2,88%	-
	Ritengo che il Lavoro Agile possa diventare una modalità di lavoro consolidata in Ateneo	5,02	4,91	2,22%	+
Il lavoro agile ha migliorato la qualità del lavoro che svolgo	4,39	4,23	3,76%	+	

I quesiti in oggetto riguardano:

1. Il verificarsi di situazioni di malessere legate allo svolgimento del lavoro quotidiano.
2. La soddisfazione rispetto a come l'ateneo si stia strutturando per favorire il lavoro agile.

È interessante notare come i due quesiti possano essere legati: da un lato un generale senso di malessere nello svolgimento del lavoro quotidiano, dall'altro la necessità di poter accedere al lavoro agile, che potrebbe attenuare le criticità di cui sopra. I tre quesiti relativi al lavoro agile, segnalati in cornice azzurra e dai valori piuttosto eterogenei, verranno analizzati in un paragrafo dedicato.

## **7. Focus: la macro-tematica dei rapporti con il Responsabile**

Analizzando i risultati delle indagini sul Benessere Organizzativo degli ultimi anni è parso piuttosto eclatante il trend diffusamente positivo, ormai ben consolidato, insieme al complessivo scostamento positivo rispetto alla media di sistema, degli item appartenenti alle tre tematiche inerenti ai rapporti con il Responsabile, ovvero:

- Il mio Responsabile e la mia crescita
- Il mio Responsabile e l'equità
- Il mio Responsabile e il sistema di valutazione.

Ponendo come riferimento sintetico la media dei risultati di tutti gli item dell'indagine negli ultimi 6 anni di somministrazione dell'indagine (2019-2024), pari rispettivamente a 3,74 per il 2019, 3,87 per il 2020, 3,89 per il 2021, 3,80 per il 2022, 3,82 per il 2023 e 3,88 per il 2024 (media calcolata ricalibrando i valori degli item a scala invertita), dalla tabella di seguito si può evincere come i quesiti di queste tre tematiche siano stati per la stragrande maggioranza sopra la media di riferimento. La formattazione condizionale proposta attribuisce al punto medio di ogni anno il colore bianco, che vira all'arancione progressivamente intenso all'avvicinarsi del valore minimo sotto media, e al verde progressivamente intenso all'avvicinarsi del valore massimo sopra media. Gli item sotto media sono in numero limitato, non si discostano in maniera forte dal valore medio (max -0,06) e sono concentrati prevalentemente nella prima parte del sessennio.

Lo scorso anno sono stati attenzionati 3 item in lieve peggioramento nel confronto tra gli ultimi due anni disponibili. Quest'anno soltanto 2 quesiti registrano una contrazione impercettibile per valori che risultano, tra l'altro, ampiamente superiori a 4 su 6.

Tematica	Quesito	Anno indagine						var% 24-23
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	
IL MIO RESPONSABILE E LA MIA CRESCITA	1. Il mio responsabile mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	3,69	3,87	4,12	4,00	4,09	4,23	3,4%
	2. Il mio responsabile riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	3,69	3,82	3,84	3,85	3,94	4,04	2,4%
	3. Il mio responsabile è sensibile ai miei bisogni personali	4,85	4,76	4,88	4,71	4,70	4,85	3,2%
	4. Il mio responsabile riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	4,61	4,56	4,63	4,65	4,47	4,69	4,9%
	5. Il mio responsabile mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	4,65	4,57	4,74	4,62	4,50	4,69	4,3%
IL MIO RESPONSABILE E L'EQUITÀ	1. Il mio responsabile agisce con equità	4,28	4,25	4,40	4,27	4,44	4,43	-0,2%
	2. Il mio responsabile gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	4,05	4,04	4,03	4,09	4,20	4,24	0,9%
	3. Stimolo il mio responsabile e lo considero una persona competente e di valore	4,54	4,50	4,57	4,60	4,72	4,75	0,7%
	4. Il mio responsabile incoraggia le persone del gruppo ad esprimere idee e suggerimenti	4,37	4,32	4,41	4,36	4,49	4,56	1,6%
	5. Il mio responsabile spiega al gruppo quali sono le regole e le aspettative sul lavoro	4,07	4,13	4,22	4,19	4,36	4,41	1,1%
	6. Il mio responsabile spiega al gruppo le sue decisioni e azioni	4,09	4,11	4,09	4,15	4,32	4,30	-0,5%
	7. Il mio responsabile mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo	4,40	4,49	4,45	4,47	4,47	4,53	1,4%
IL MIO RESPONSABILE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	1. Il mio responsabile mi valuta con equità	4,46	4,54	4,58	4,59	4,59	4,77	4,0%
	2. Il mio responsabile condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione	4,07	4,26	4,46	4,41	4,43	4,54	2,4%
	3. Il mio responsabile ha discusso con me piani e obiettivi per migliorare la mia prestazione	3,68	3,85	4,25	4,19	4,24	4,37	3,0%
	4. Il mio responsabile facilita il mio percorso di sviluppo a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione	3,73	3,85	4,13	4,05	4,16	4,26	2,3%

## **7.1 Confronto item Responsabile Vs Organizzazione**

Di seguito, si propone un'analisi volta segnalare come negli anni si siano instaurate dinamiche positive nel rapporto dipendente-responsabile, e a verificare, per gli item per cui ciò risulta fattibile, quanto tali dinamiche positive siano frutto di strategie di ampio respiro (livello organizzazione) o della solidità degli scambi posti in essere tra responsabili e personale di diretta attribuzione.

In primo luogo, sono stati mappati e individuati quei quesiti che possono avere un contenuto confrontabile ma che interessano due livelli diversi di indagine, uno più "alto" legato a strategie organizzative dell'istituzione, e uno più ravvicinato, relativo ai rapporti utente-responsabile.

Di seguito i quesiti selezionati, con indicazione della tematica di riferimento, del livello (Responsabile-Ibrido, poiché non chiaramente identificabile-Organizzazione), e del macro-ambito a cui è possibile ricondurre ogni gruppo di domande confrontabili tra loro.

Macro Ambito	Livello	Tematica GP	Quesito	Valore
Aspettative	Ibrido	IL MIO LAVORO	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro	4,12
Aspettative	Organizzazione	LE MIE PERFORMANCE	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'organizzazione con riguardo al mio lavoro	3,75
Aspettative	Responsabile	RESPONSABILE ED EQUITA'	Il mio responsabile spiega al gruppo quali sono le regole e le aspettative sul lavoro	4,41
Benessere	Organizzazione	CONTESTO DI LAVORO	L'organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita	3,16
Benessere	Responsabile	RESPONSABILE E CRESCITA	Il mio responsabile è sensibile ai miei bisogni personali	4,85
Benessere	Responsabile	RESPONSABILE ED EQUITA'	Il mio responsabile mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo	4,53
Condivisione	Organizzazione	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Sono informato sulle strategie dell'organizzazione	3,26
Condivisione	Responsabile	RESPONSABILE ED EQUITA'	Il mio responsabile spiega al gruppo le sue decisioni e azioni	4,30
Criteri di valutazione	Organizzazione	FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	I criteri per la pianificazione e la valutazione della performance sono illustrati con chiarezza al personale	3,48
Criteri di valutazione	Responsabile	RESPONSABILE E SISTEMA DI VALUTAZIONE	Il mio responsabile condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione	4,54
Miglioramento	Organizzazione	FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance	3,38
Miglioramento	Ibrido	LE MIE PERFORMANCE	Sono informato su come migliorare i miei risultati	3,64
Miglioramento	Responsabile	RESPONSABILE E SISTEMA DI VALUTAZIONE	Il mio responsabile ha discusso con me piani e obiettivi per migliorare la mia prestazione	4,37
Pianificazione e sviluppo	Organizzazione	CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	Il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro	2,55
Pianificazione e sviluppo	Organizzazione	FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	La valutazione della performance è un elemento importante nella pianificazione dello sviluppo professionale all'interno dell'organizzazione	3,14
Pianificazione e sviluppo	Organizzazione	FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	Sono coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	3,80
Pianificazione e sviluppo	Responsabile	RESPONSABILE E SISTEMA DI VALUTAZIONE	Il mio responsabile facilita il mio percorso di sviluppo a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione	4,26
Riconoscimento	Organizzazione	CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE	Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nella mia organizzazione siano legate al merito	2,65
Riconoscimento	Organizzazione	FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA	L'organizzazione premia le persone capaci e che si impegnano	2,79
Riconoscimento	Responsabile	RESPONSABILE E CRESCITA	Il mio responsabile riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	4,69

Nel grafico seguente, per ogni macro-ambito, si confrontano i quesiti individuati, distinguendone cromaticamente il livello (vedere legenda in basso).



- Ibrido
- Organizzazione
- Responsabile

Come si può facilmente osservare, posta come riferimento la media di 3,5, la maggior parte dei quesiti sopra media appartiene al livello "Rapporto con il responsabile".

La tabella di seguito sintetizza questi risultati a livello di media di ambito (formattazione: valore minimo in arancio intenso, media 3,50 in bianco, valore massimo in verde intenso).

		Livello	
		Organizzazione	Responsabile
Ambito	Aspettative	3,75	4,41
	Benessere	3,16	4,69
	Condivisione	3,26	4,30
	Criteri di valutazione	3,48	4,54
	Miglioramento	3,38	4,37
	Pianificazione e sviluppo	3,16	4,26
	Riconoscimento	2,72	4,69

Pertanto, anche per quest'anno, è possibile delineare un efficace ed efficiente rapporto tra dipendente e diretto responsabile, in particolare in relazione all'attenzione al benessere della risorsa e al riconoscimento del suo operato. Meno efficaci risulterebbero le relazioni tra singolo dipendente e livello strategico-organizzativo dell'istituzione, in particolare sulla percezione dell'utenza in termini di riconoscimento del proprio lavoro, piuttosto contenuta, contro un valore mediamente alto attribuito al riconoscimento del proprio lavoro da parte del responsabile. Va comunque segnalato che, laddove non vi sia sufficiente connessione, anche su un piano comunicativo, tra livello alto e dipendente, la generale virtuosità delle relazioni dipendente-responsabile diretto ha saputo colmare quei *gap* che possono risultare fisiologici in un organigramma dalla logica gerarchica.

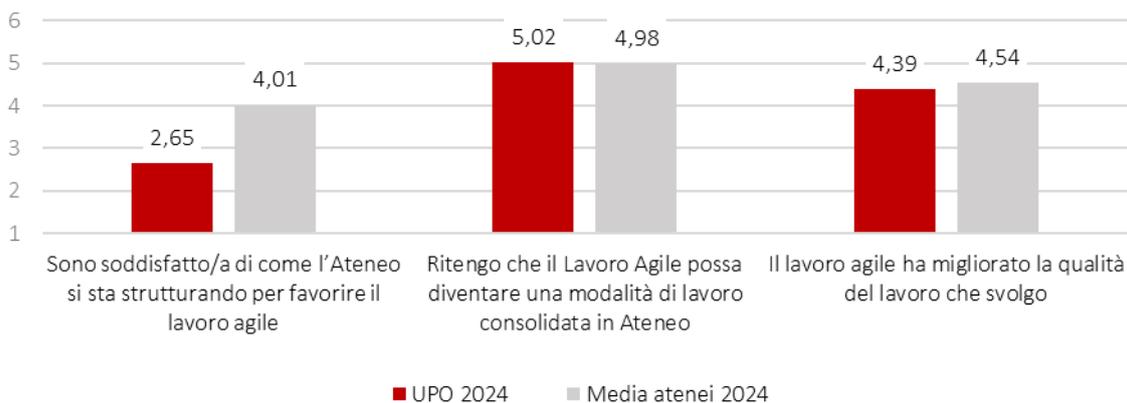
## 8. Focus Smart Working

Un focus a sé merita la tematica del lavoro agile. Negli ultimi quattro anni di somministrazione dell'indagine (2021, 2022, 2023 e 2024), i quesiti sono leggermente variati al fine di meglio calarli nel contesto più o meno emergenziale cui si riferiscono. Dal 2023 sono stati proposti i seguenti quesiti, tutti ricompresi nella tematica "ambiente di lavoro", che si confrontano con la media del sistema atenei.

QUESITO	UPO 2024	Media atenei 2024	var% rispetto alla media atenei
Sono soddisfatto/a di come l'Ateneo si sta strutturando per favorire il lavoro agile	2,65	4,01	-33,92%
Ritengo che il Lavoro Agile possa diventare una modalità di lavoro consolidata in Ateneo	5,02	4,98	0,80%
Il lavoro agile ha migliorato la qualità del lavoro che svolgo	4,39	4,54	-3,30%

Si registra un valore medio elevato, anche se inferiore alla media di sistema, per quanto riguarda il miglioramento qualitativo del proprio lavoro, e leggermente sopra la media di sistema per il quesito relativo alla possibilità di consolidamento della modalità lavorativa in oggetto. Valore fortemente sotto la soglia del 3,5 e nettamente inferiore alla media atenei per quanto concerne la soddisfazione rispetto alle politiche adottate dall'Ateneo rispetto al lavoro agile.

## UPO vs MEDIA ATENEI 2024

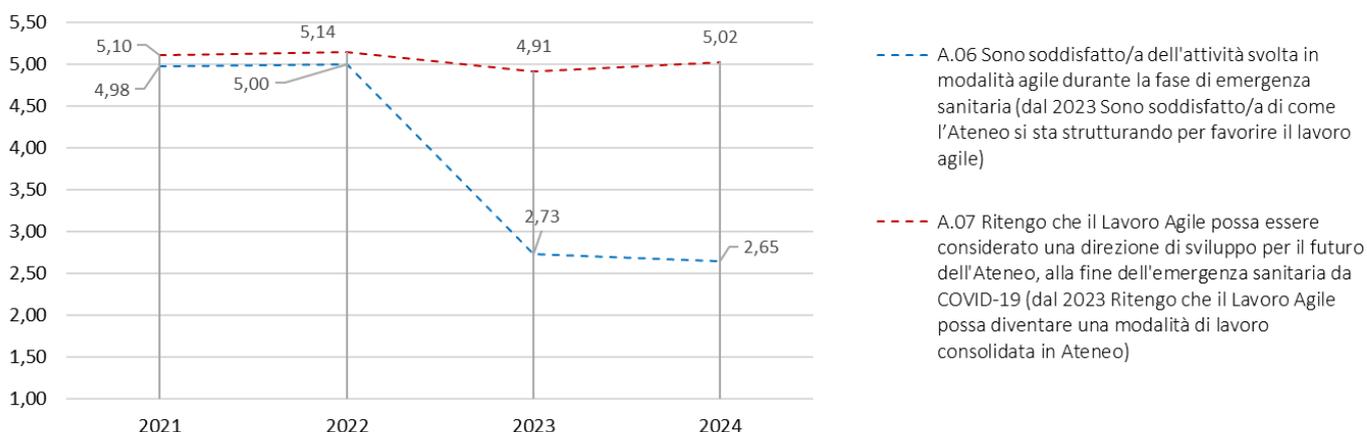


Le opinioni mediamente positive (intronò al 5 su 6) rispetto alla possibilità di adozione dello smart working in via ordinaria ricalcano quelle già espresse nelle indagini passate e che si riportano di seguito, cercando di confrontare i quesiti delle scorse rilevazioni con quelli adattati in fase post-emergenziale. Netto cale delle opinioni confrontando la soddisfazione circa l'attività svolta a distanza (fino al 2022) e le azioni poste in essere dall'ateneo per favorire il lavoro agile (dal 2023).

QUESITO	2021	2022	2023	2024
Sono soddisfatto/a dell'attività svolta in modalità agile durante la fase di emergenza sanitaria (dal 2023 Sono soddisfatto/a di come l'Ateneo si sta strutturando per favorire il lavoro agile )	4,98	5,00	2,73	2,65
Ritengo che il Lavoro Agile possa essere considerato una direzione di sviluppo per il futuro dell'Ateneo, alla fine dell'emergenza sanitaria da COVID-19 (dal 2023 Ritengo che il Lavoro Agile possa diventare una modalità di lavoro consolidata in Ateneo)	5,10	5,14	4,91	5,02

La formattazione prevede il rosso per valore minimo pari a 1 e verde intenso per valore massimo pari a 6. Valore intermedio 3,5.

## Evoluzione quesiti lavoro agile



Interessante risulta il confronto tra gli item di cui sopra con il quesito n.5 della tematica “Il contesto di lavoro”, relativo alla promozione di azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e di vita da parte dell’organizzazione.

<b>Tematica</b>	<b>Quesito</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
IL CONTESTO DI LAVORO	5. L’organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita	3,65	3,13	3,24	3,16

I valori medi, negli ultimi tre anni analizzati, sono inferiori alla media di riferimento di 3,5.

Ad aggiungersi al quadro appena descritto, il confronto (al 2024) tra il dato UPO e la media Atenei, che rileva come il valore UPO sia sensibilmente più contenuto.

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? [L’organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita]	3,16	3,76			-15,88%
---	------	------	--	--	---------

Il dato conferma nuovamente una generale e positiva accoglienza del lavoro agile, anche in ottica ordinaria e non più meramente emergenziale. A contrastare il dato in maniera eclatante, la percezione dell’utenza rispetto alla promozione di misure atte a conciliare i tempi vita-lavoro attuate, fino ad ora, da parte dell’organizzazione.

## 9. Dinamiche di genere

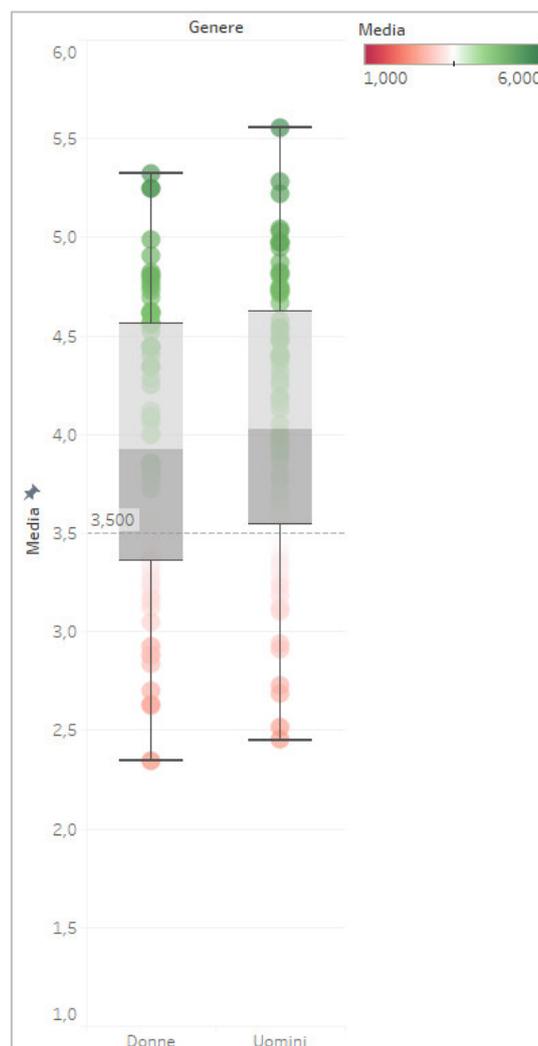
Al fine di rendere più completa l'analisi effettuata, si ritiene utile fornire un sintetico quadro relativo alle dinamiche di genere riscontrate nel corso dell'analisi dei dati 2024.

L'analisi si concentra sulle tematiche in precedenza attenzionate come "critiche", ovvero contenenti un numero di quesiti con valore medio delle risposte inferiori a 3,50 pari ad almeno il 50% sul totale dei quesiti della tematica.

I dati presentati nelle prossime pagine considerano le risposte fornite esclusivamente dai rispondenti che hanno dichiarato il genere di identificazione (222 su 278 rispondenti totali, pari all'80%).

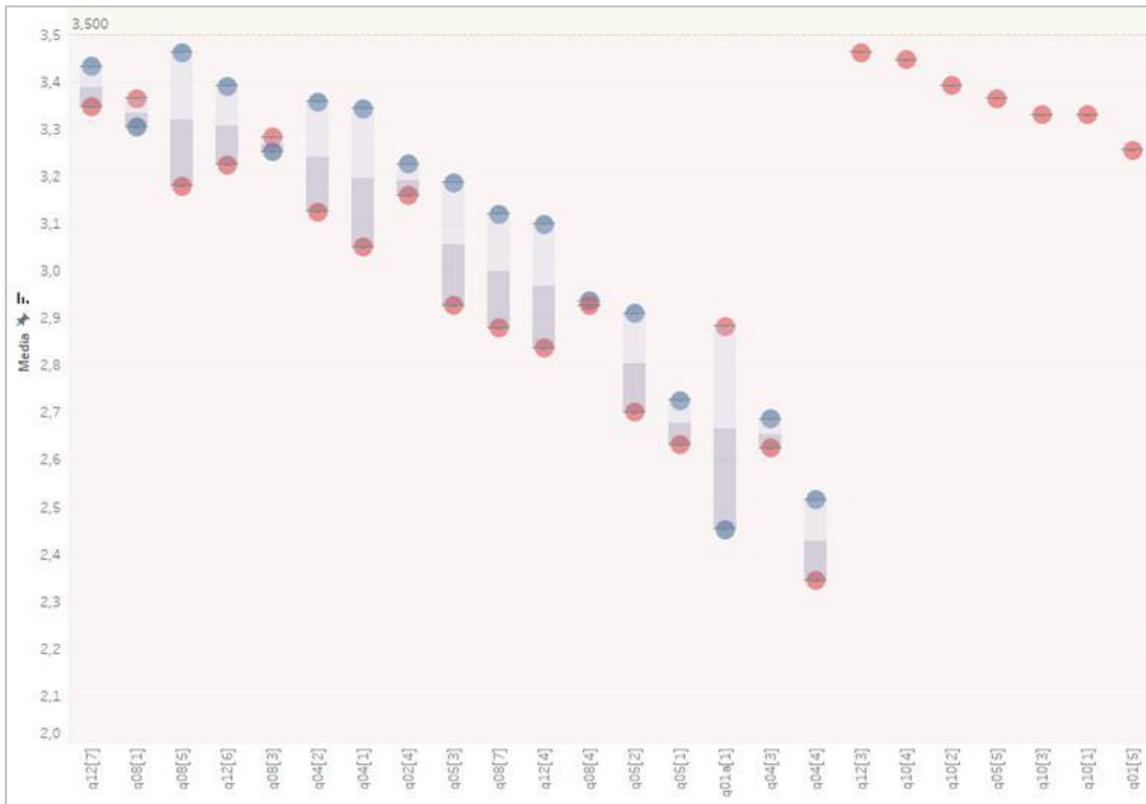
I due grafici proposti in seguito hanno il solo scopo di fornire un quadro di sintesi in grado di illustrare, a livello generale, la tendenza diffusa di una maggior soddisfazione complessiva espressa dal genere maschile. I dettagli sui quesiti verranno proposti nelle pagine successive.

Nel grafico seguente è possibile osservare come i valori medi delle risposte fornite ai quesiti dell'intera indagine (non solo a quelli critici) da rispondenti di genere femminile si distribuiscano più in basso, lungo la scala 1-6, rispetto a quelli relativi al gruppo maschile. I valori relativi ai quesiti a scala invertita sono stati ricalcolati per poter essere inseriti nel grafico.



Nel grafico seguente, invece, si focalizza l'analisi sui quesiti critici individuati nei paragrafi precedenti e quindi, come visibile nella parte alta dell'immagine, posizionati al di sotto del limite intermedio 3,5.

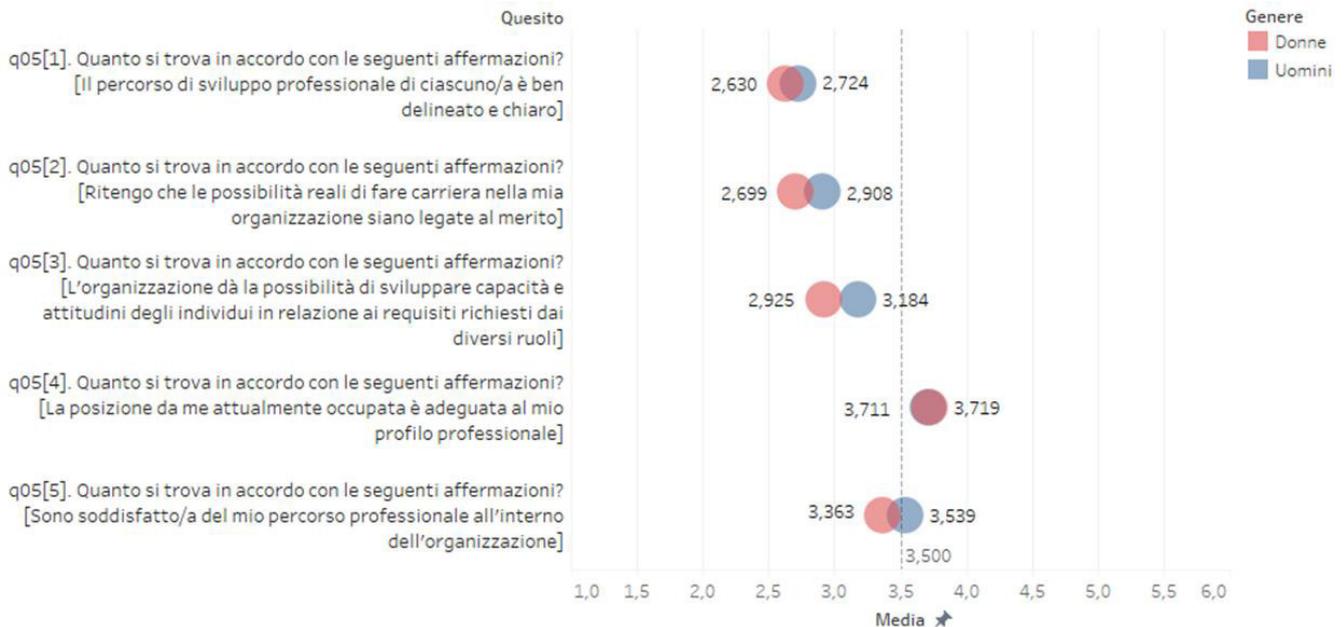
La media delle risposte fornite da rispondenti di genere femminile è contraddistinta dal cerchio rosso, per il genere maschile il cerchio è blu. Laddove, per un quesito vi sia solo il cerchio rosso significa che il valore maschile è collocato al di sopra del valore limite di 3,50.



È possibile osservare in maniera molto rapida come la stragrande maggioranza dei quesiti critici presenti medie inferiori se si considera il gruppo femminile di rispondenti. Infatti, su 24 quesiti critici totali, ben 21 ricevono valutazioni medie inferiori o fortemente inferiori se le risposte vengono fornite da donne.

Di seguito i dati di dettaglio relativi alle tematiche critiche.

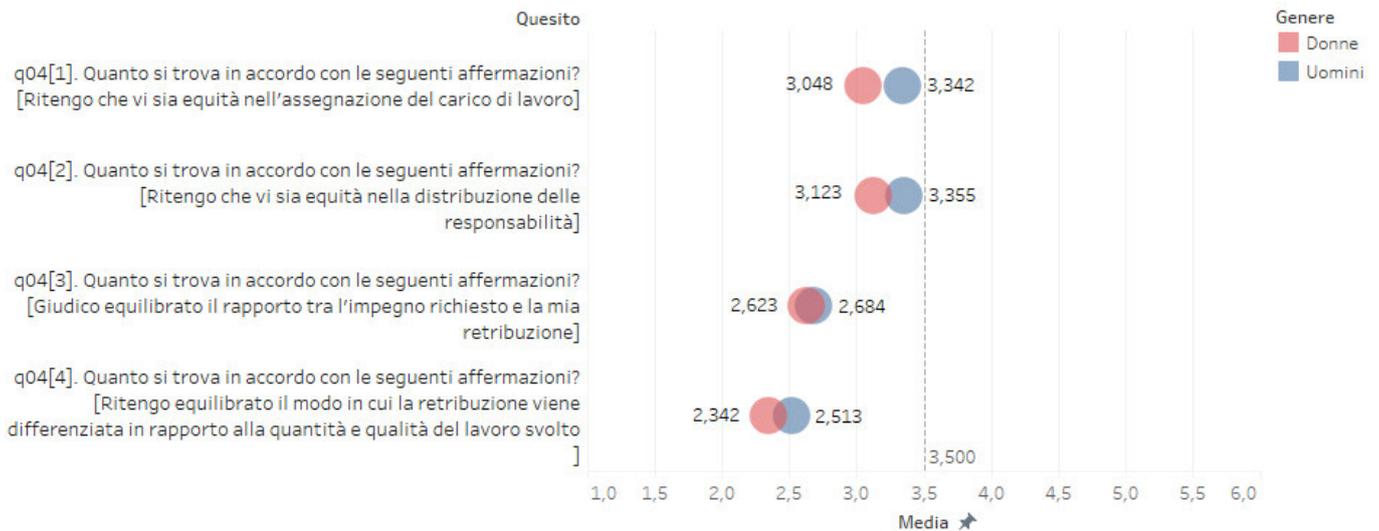
## Tematica critica «Carriera e sviluppo professionale»



Per i quesiti n.1 e n.4 i valori non presentano differenze eclatanti tra le due categorie. Il valore medio femminile è comunque più contenuto di quello maschile.

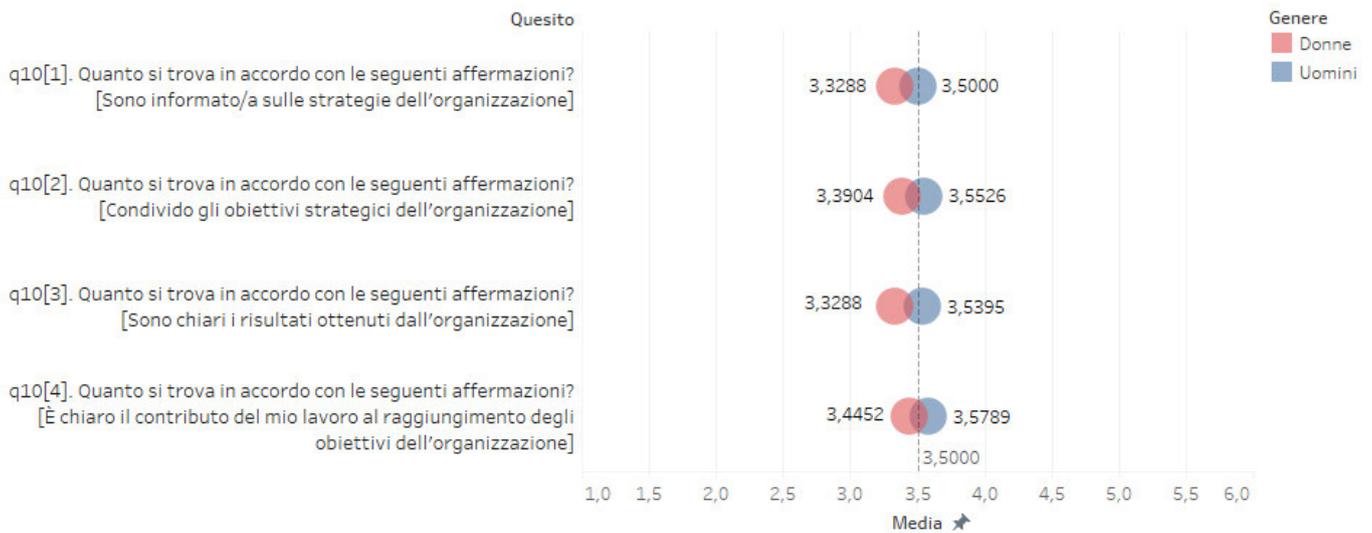
Valori decisamente più contenuti per il genere femminile per i quesiti n.2, 3 e 5, legati allo sviluppo del percorso di carriera.

## Tematica critica «Equità»



La media delle risposte fornite da rispondenti di genere femminile risulta sempre inferiore alla media maschile, gap meno accentuato per il quesito n.3.

## Tematica critica «Performance organizzativa»



Per tutti i quesiti si registra una sensibile differenza tra media femminile e maschile, con valori inferiori sempre per il genere femminile. Questi contribuiscono al traino dei valori medi complessivi sotto la media del 3,5; i valori maschili, infatti, si assestano mediamente oltre il 3,5.

## Tematica critica «Il contesto di lavoro»



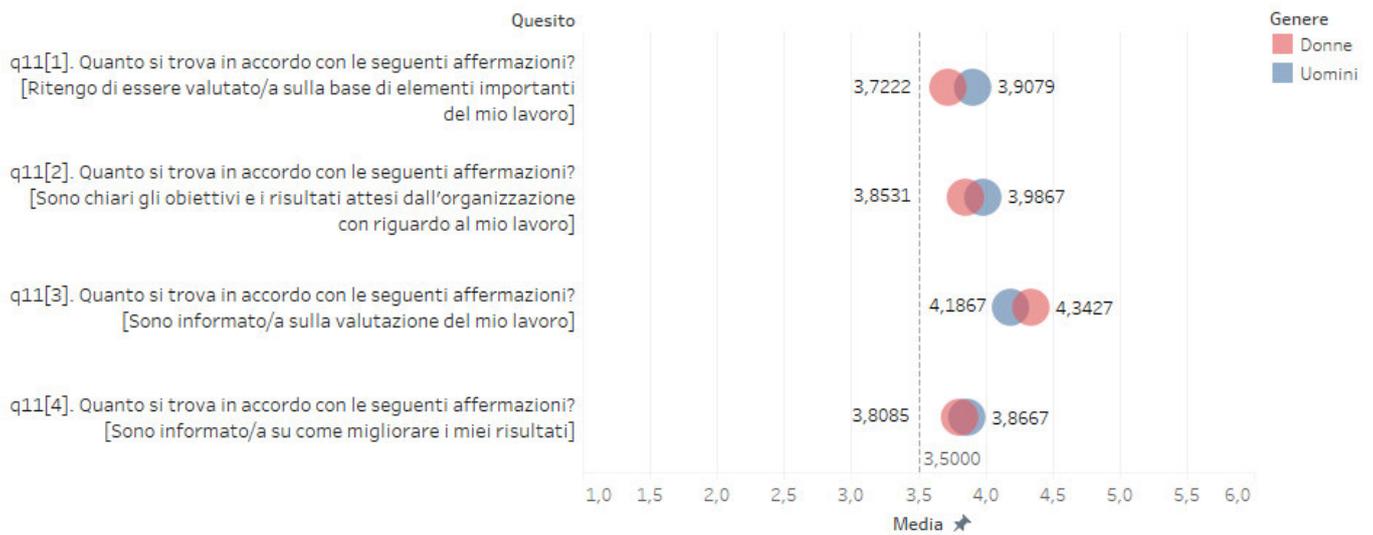
Per tutti i quesiti si registra una sostanziale sovrapposibilità tra media femminile e maschile. Uniche eccezioni, i quesiti n.5 e n. 7, con medie femminili nettamente inferiori a quelle maschili. I quesiti sono relativi alle azioni promosse dall'organizzazione per favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro e al coinvolgimento in merito ai cambiamenti organizzativi.

### Tematica critica «Il funzionamento del sistema»



I maggiori scostamenti di genere si rilevano per i quesiti critici n.4 e n.6. Ampio scostamento per i quesiti n. 1 e n.2, con medie però superiori al limite di 3,50.

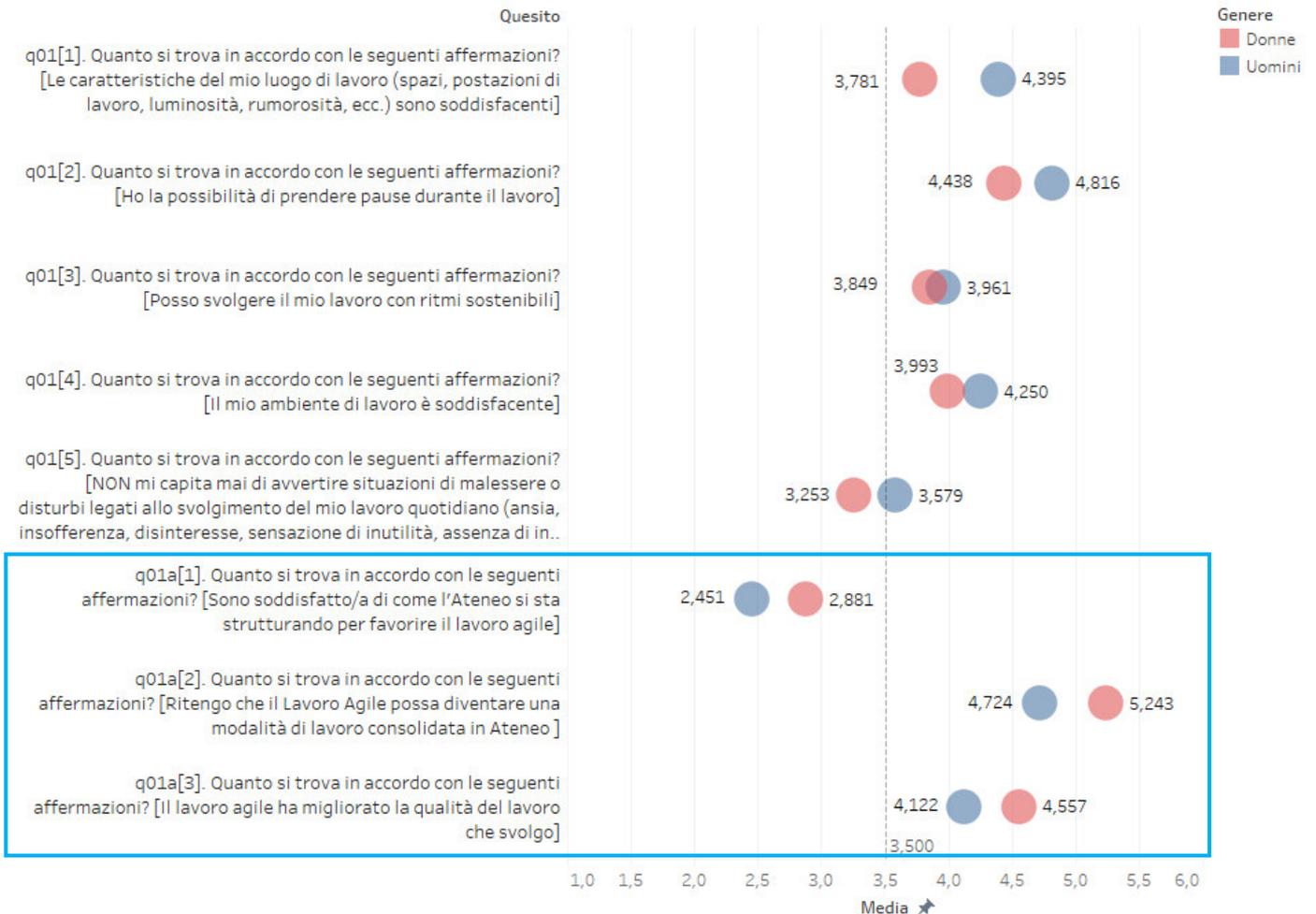
## Tematica critica 2023 «Le mie performance»



All'atto del monitoraggio della presente tematica, come evidenziato in precedenza, non si rilevano le criticità presenti nel 2023. Si propone comunque un'analisi di genere che mostra scostamenti rilevanti limitatamente al primo quesito, inerente alla valutazione del proprio lavoro.

### Tematica «Ambiente di lavoro – quesiti 1-8»

Benché non sia ricompresa nella rosa delle tematiche critiche (con un'incidenza di quesiti critici pari al 16,7% sul totale dei quesiti), si propone l'analisi sulla sezione di quesiti da 1 a 8, tra i quali sono presenti i due item con valore medio delle risposte inferiore a 3,50.



Interessante osservare come i tre quesiti relativi al lavoro agile presentino un ampio scostamento tra le medie dei due generi, sempre inferiori per quello maschile. Forte scostamento con medie femminili inferiori a quelle maschili per il quesito relativo alla percezione di situazioni di malessere sul luogo di lavoro (critico) e per l'item inerente le caratteristiche del luogo di lavoro (non critico).



# Report per Università degli Studi del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"

Introduzione.....	3
GP tradizionale: efficienza ed efficacia percepita.....	7
Efficacia percepita.....	9
Efficienza e costi .....	17
Cruscotto integrato di efficienza ed efficacia.....	20
GP sperimentale: i laboratori.....	21
PNRR 2023/24.....	22
Bilancio.....	29
Appendici.....	40

Il **progetto Good Practice (GP)**, nato nel 1999, si pone l'obiettivo di **misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto** delle università. Il progetto è giunto con l'**edizione corrente (GP2023-24)** alla sua **20<sup>a</sup> edizione**, coinvolgendo su base volontaria 51 Atenei statali, 7 Atenei non statali e 4 Scuole Superiori.

La comparazione delle performance si articola rispetto a **quattro dimensioni di indagine**, divise tra analisi «tradizionali» e approfondimenti «verticali».

Le **analisi** definite «**tradizionali**» prevedono la misurazione delle **due dimensioni** di prestazione:

- **Efficacia percepita**, ovvero Customer Satisfaction (CS)
- **Efficienza e costi**

A queste analisi definite «tradizionali» si aggiungono annualmente le analisi di **due dimensioni** ulteriori che corrispondono ad **approfondimenti «verticali»** affrontati nei cosiddetti **laboratori sperimentali**.

Nello specifico, per l'edizione corrente GP2023-24, sono stati attivati i seguenti laboratori sperimentali:

- **PNRR e impatti sui servizi amministrativo-gestionali**, cosiddetto «**Laboratorio PNRR**»
- **Analisi di Bilancio 2017-2022**, cosiddetto «**Laboratorio Bilancio**».

Il **presente report** specifica il **posizionamento dell'Ateneo** alla luce dei principali risultati relativi alle **quattro dimensioni di indagine del progetto**, brevemente descritte nel seguito.

## Efficacia percepita

Anche detta **Customer Satisfaction (CS)**, questa dimensione di indagine è volta a misurare attraverso appositi questionari la soddisfazione rispetto ai **servizi amministrativi e di supporto** delle università da parte delle **tre principali categorie di stakeholder** dell'ateneo:

- **Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA)**, ai quali è somministrato il questionario DDA
- **Personale Tecnico-Amministrativo (PTA)**, al quale è somministrato il questionario PTA
- **Studenti**, ai quali è somministrato il questionario STUD, volto a rilevare la soddisfazione degli studenti rispetto ai servizi amministrativi. Il questionario STUD è a sua volta distinto in due, per includere domande ad hoc per:
  - **studenti del I anno (STUD I)**, intesi come studenti iscritti al primo anno di laurea triennale e laurea a ciclo unico\*, ai quali è somministrato il questionario STUD I, che aggiunge alle domande sui servizi amministrativi comuni anche delle domande specifiche per la rilevazione della soddisfazione nei confronti dei **servizi di orientamento in entrata**
  - **studenti degli anni successivi (STUD II)**, ai quali è somministrato il questionario STUD II che aggiunge alle domande sui servizi amministrativi comuni anche delle domande specifiche per la rilevazione della soddisfazione nei confronti dei **servizi di job placement e di internazionalizzazione**.

In aggiunta alle rilevazioni della soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi, all'interno della rilevazione dell'efficacia percepita è stata effettuata anche una rilevazione del **benessere organizzativo (BO)**, detto questionario BO, rivolto al personale interno all'ateneo, quale personale tecnico amministrativo.

\*Si noti che non sono inclusi in questa rilevazione gli studenti del primo anno di laurea magistrale, ai quali è somministrato il questionario per studenti degli anni successivi, detto «questionario STUD II».

## Efficienza e costi

Questa dimensione di indagine è volta alla **misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi** in termini di **costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE)**. L'analisi viene condotta in **modo gerarchico** misurando dapprima le **risorse complessive** per l'ateneo, poi le risorse associate a **ciascun servizio amministrativo** (da questa edizione, complessivamente 46 servizi), a loro volta costituiti da un **set di attività**. Le risorse vengono mappate con riferimento a tre categorie coinvolte nella gestione del servizio, quali **personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER)**.

## Laboratori sperimentali

Queste dimensioni d'indagine corrispondono ad **approfondimenti «verticali»** definiti di anno in anno sulla base dell'**individuazione di temi rilevanti** per gli Atenei. In quest'edizione sono stati svolti due **laboratori sperimentali**:

- **PNRR e impatti sui servizi amministrativo-gestionali**, cosiddetto «**Laboratorio PNRR**», che si è posto l'obiettivo di analizzare gli impatti del **PNRR sui servizi amministrativo-gestionali**, mappando le **scelte organizzative, opportunità e rischi associati alla gestione delle progettualità legate al PNRR**.
- **Analisi di Bilancio 2017-2022**, cosiddetto «**Laboratorio Bilancio**», che si è posto l'obiettivo di analizzare anche attraverso indici le principali fonti di finanziamento (proventi) e di utilizzo delle risorse (costi) per attivare una riflessione critica ed un confronto tra gli atenei ed evidenziare possibili margini di miglioramento della performance economico-finanziaria degli atenei.

Si veda la sezione conclusiva «Appendici» per ulteriori informazioni sulle metodologie utilizzate in ciascuna dimensione di indagine del progetto GP.

## Team di lavoro



**Giovanni Azzone**  
Responsabile scientifico  
Professore Ordinario



**Michela Arnaboldi**  
Responsabile scientifico  
Professore Ordinario



**Tommaso Agasisti**  
Referente Lab. Bilancio  
Professore Ordinario



**Deborah Agostino**  
Referente efficienza e Lab. PNRR  
Professore Associato



**Mara Soncin**  
Referente CS  
Ricercatrice Senior



**Gaetano Francesco Coppeta**  
Collaboratore Lab. Bilancio  
Post-doc



**Lorenza Querini**  
Collaboratrice PNRR  
Dottoranda



**Paola Riva**  
Collaboratrice CS  
Ricercatrice Junior



**Romain Lerouge**  
Referente efficienza  
Dottorando



**Alessandro Sinatra**  
Collaboratore CS  
Dottorando

# EFFICACIA PERCEPITA E EFFICIENZA

In entrambe le rilevazioni tradizionali, ovvero efficacia percepita ed efficienza, vengono rilevate le **cinque macro-categorie** di servizi mostrate in questa tabella, ovvero **Amministrazione, Infrastrutture, Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca, SBMA**.

Macro-area	Efficacia percepita [Scala 1-6]	Efficienza [Costo unitario]
Amministrazione	DDA e PTA (Personale)	€/tot proventi e costi
Infrastrutture	DDA, PTA e Studenti (Servizi campus)	€/mq interni
Supporto alla didattica	DDA e Studenti (Didattica e Segreterie)	€/studente
Supporto alla ricerca	DDA (Ricerca)	€/tot proventi e costi
SBMA	DDA e Studenti (Biblioteche)	€/utenti potenziali

Nelle slide successive sono riportate:

- le **analisi di efficacia percepita**, che includono le **percezioni dei vari stakeholder** per i servizi associati alle macro-categorie;
- le **analisi di efficienza**, riferite ai **costi** relativi alle macro-categorie;
- il **cruscotto integrato** delle analisi di **efficacia percepita** e di **efficienza**.

Nella **seconda colonna** è riportato il dettaglio delle **3 categorie di stakeholder** per cui è rilevata l'efficacia percepita, ovvero Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA), Personale Tecnico-Amministrativo (PTA) e studenti, sia del primo anno (STUD I) che degli anni successivi (STUD II). Tra le parentesi si indica il nome del servizio così come presentato nelle slide di dettaglio dell'efficacia percepita che seguono.

La **terza colonna** riporta la **metrica del costo unitario** della macro-categoria, calcolato dividendo i costi complessivi dei servizi (PD+COLL+SER+SIOPE) riferiti a ciascuna macro-categoria (il cui dettaglio è descritto nelle note metodologiche) per il relativo driver.

Codice Ateneo

A17

Dimensione

Medi

**A17**

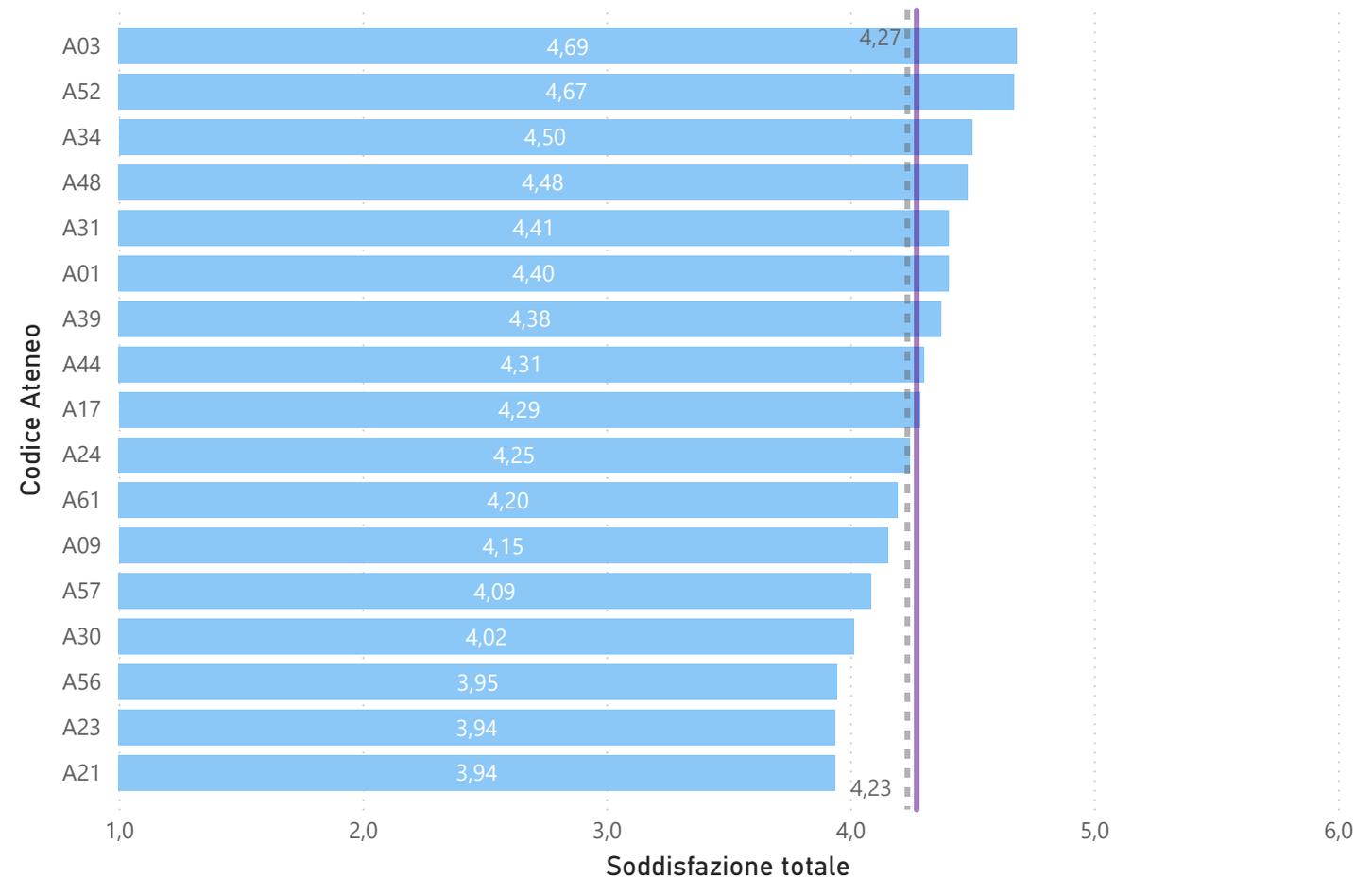
Codine Ateneo

**Medi**

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita dal DDA**, la figura a destra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di **soddisfazione complessiva** verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).

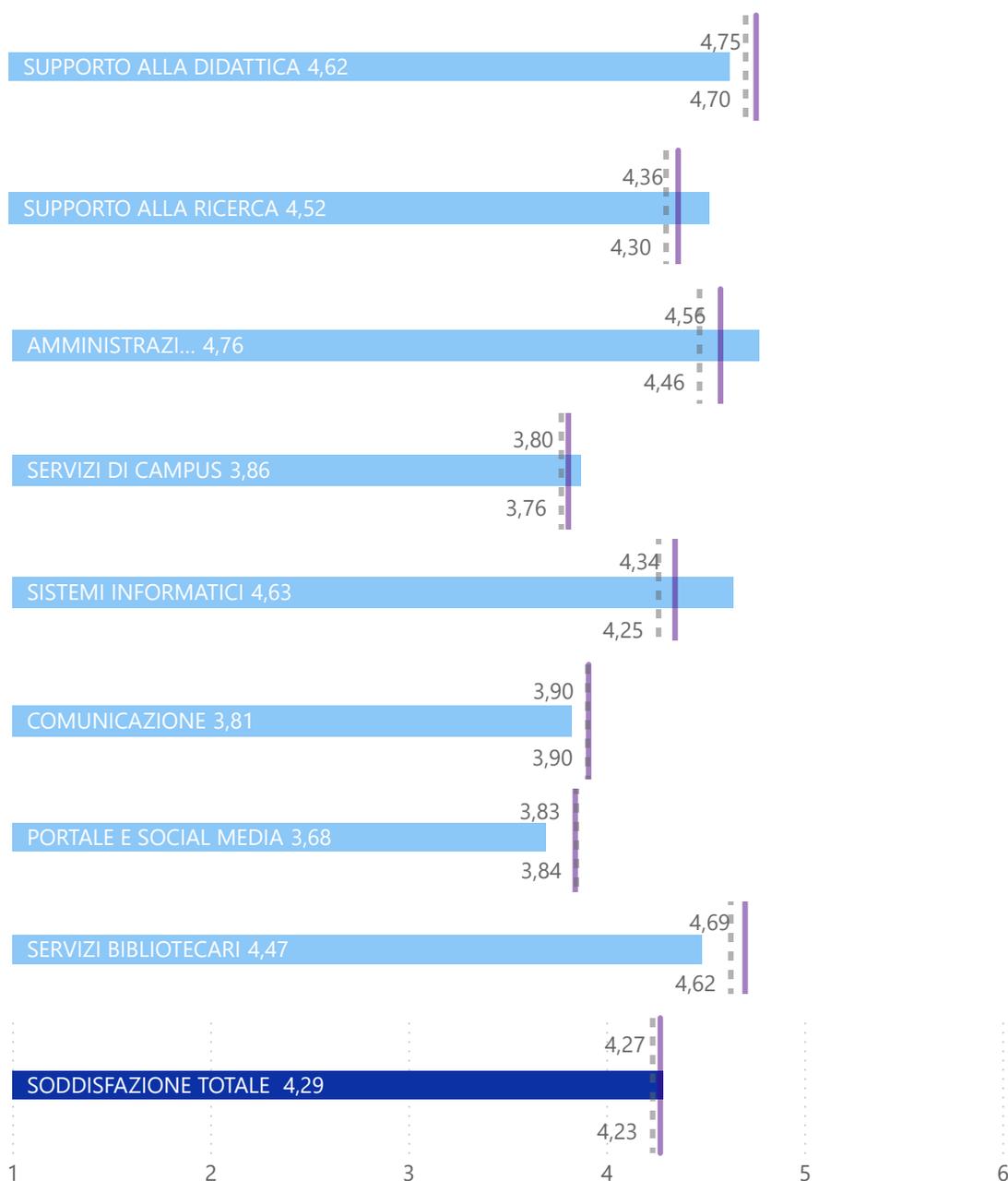
In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi



La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario DDA: "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi?". Qualora il questionario prevedesse una domanda sui servizi dell'amministrazione centrale e una su quelli delle strutture decentrate (versione detta "ACDEC"), il grafico riporta la media tra le due soddisfazioni.



Codice Ateneo

A17

Dimensione

Medi

A17

Codice Ateneo

Medi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita dal DDA**, la figura a sinistra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di soddisfazione complessiva (barra in basso in blu scuro) e la soddisfazione per le singole categorie di servizi amministrativi (barre in azzurro).

La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti nell'anno (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena).

**La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento**

**La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione**

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario DDA: "In riferimento a [SERVIZIO], si ritiene complessivamente soddisfatto?". Qualora il questionario prevedesse una domanda sui servizi dell'amministrazione centrale e una su quelli delle strutture decentrate (versione detta "ACDEC"), il grafico riporta la media tra le due soddisfazioni.

Codice Ateneo ▾

A17 ▾

Dimensione ▾

Medi ▾

**A17**

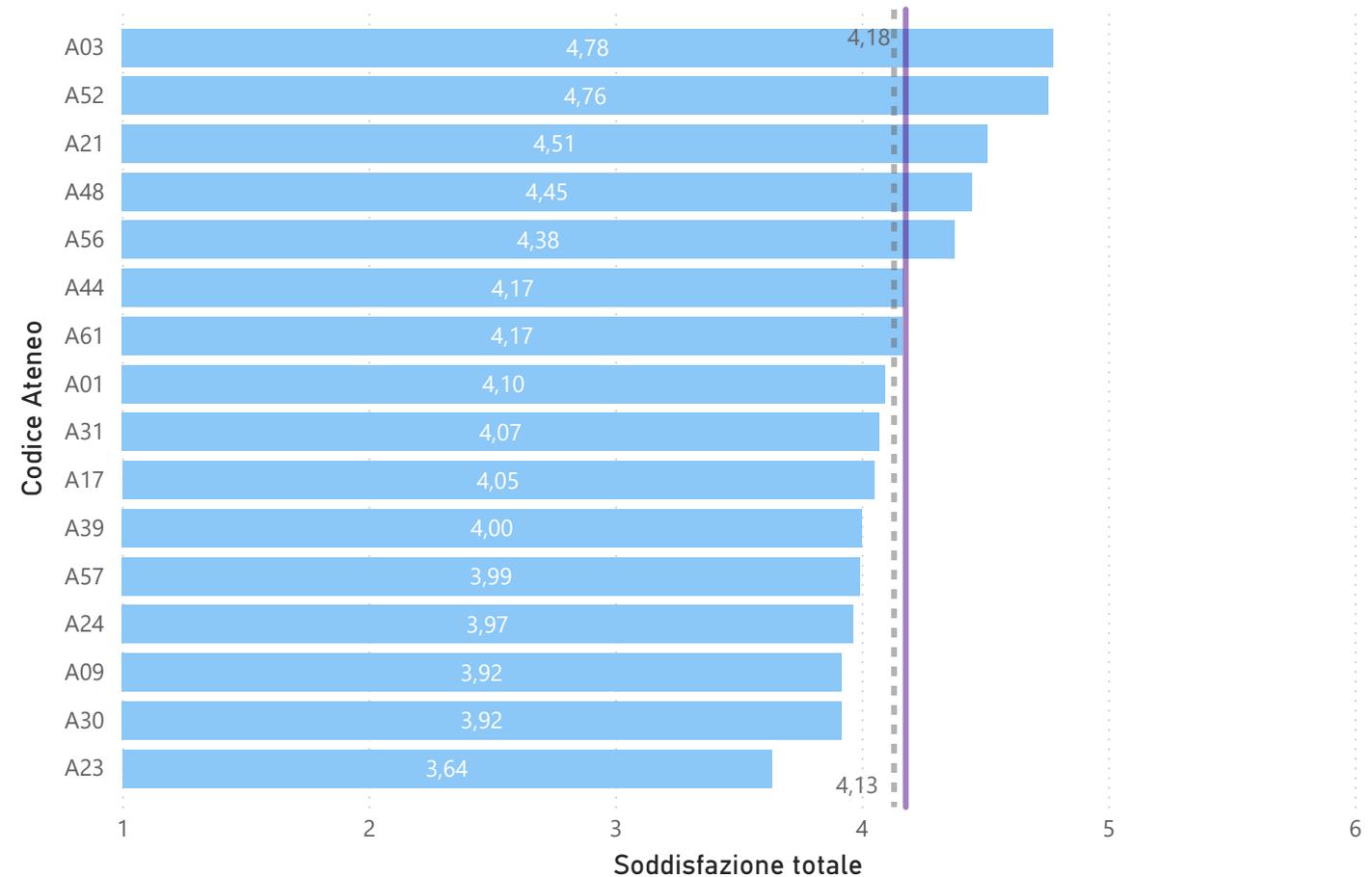
Codice Ateneo

**Medi**

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita dal PTA**, la figura a destra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di **soddisfazione complessiva** verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).

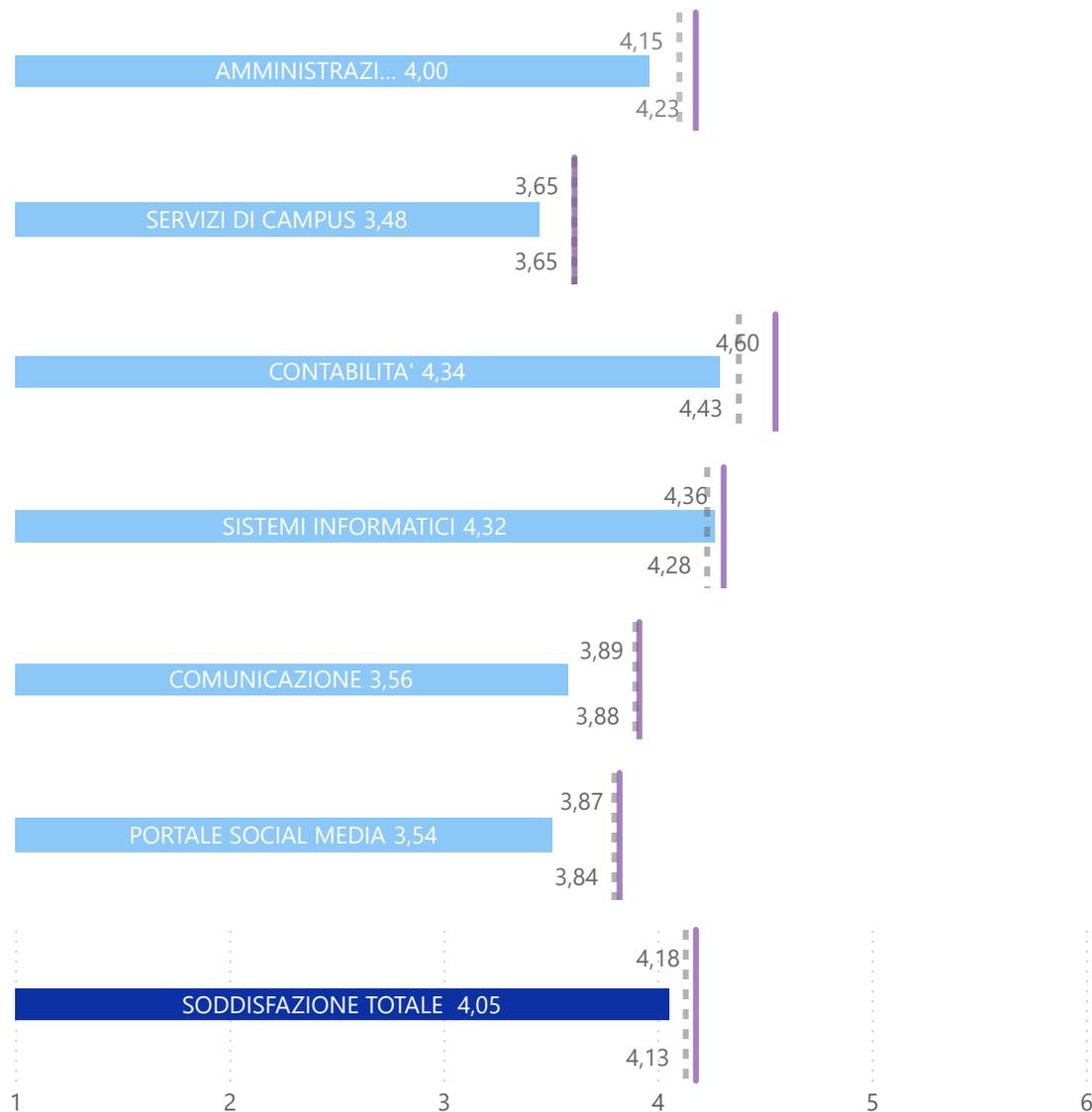
In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi



La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario PTA: "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi?". Qualora il questionario prevedesse una domanda sui servizi dell'amministrazione centrale e una su quelli delle strutture decentrate (versione detta "ACDEC"), il grafico riporta la media tra le due soddisfazioni.



La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Codice Ateneo

A17

Dimensione

Medi

A17

Codice Ateneo

Medi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita dal PTA**, la figura a sinistra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di soddisfazione complessiva (barra in basso in blu scuro) e la soddisfazione per le singole categorie di servizi amministrativi (barre in azzurro).

La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti nell'anno (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena).

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario PTA: "In riferimento a [SERVIZIO], si ritiene soddisfatto?". Qualora il questionario prevedesse una domanda sui servizi dell'amministrazione centrale e una su quelli delle strutture decentrate, il grafico riporta la media tra le due soddisfazioni.

Codice Ateneo

A17

Dimensione

Medi

**A17**

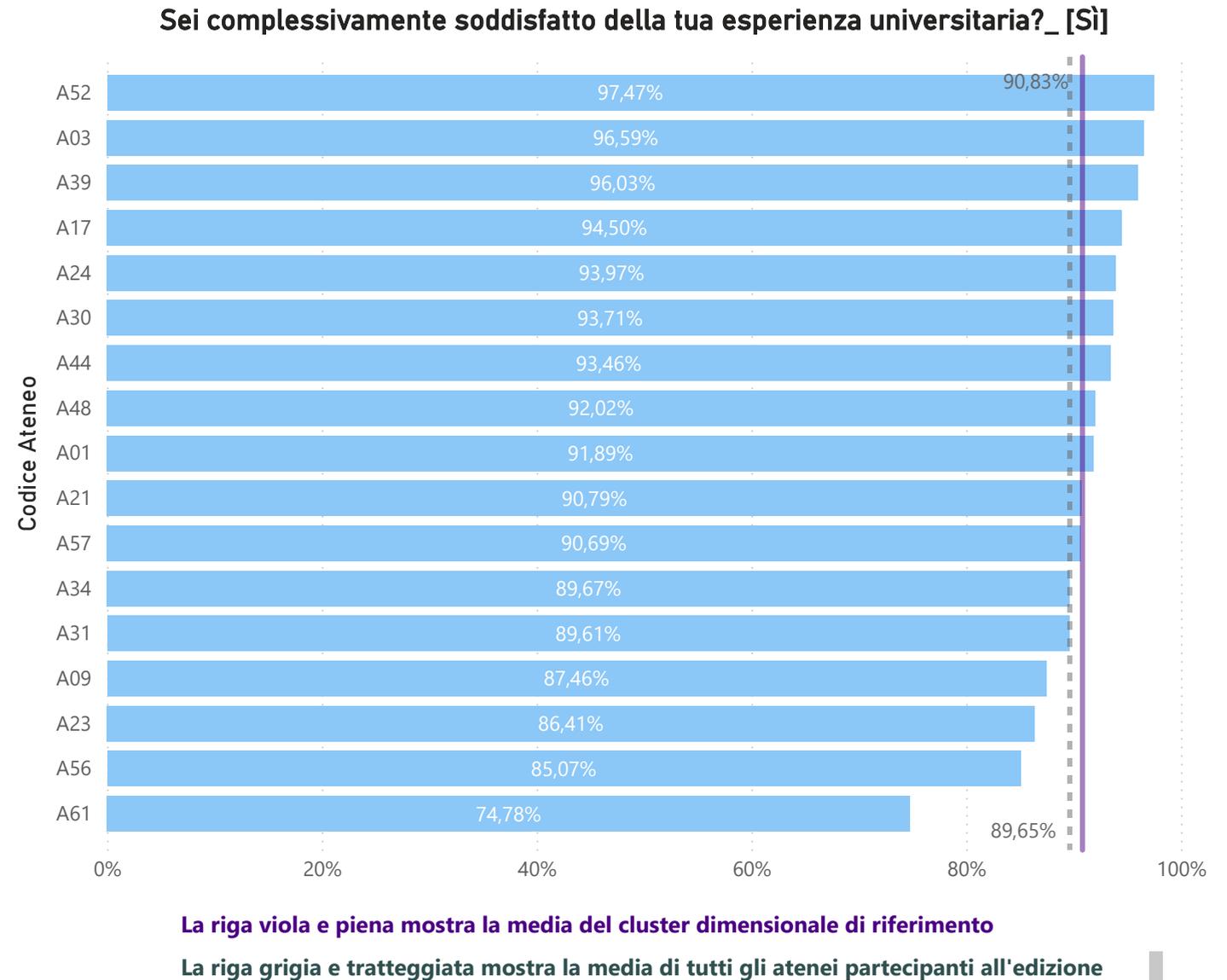
Codice Ateneo

**Medi**

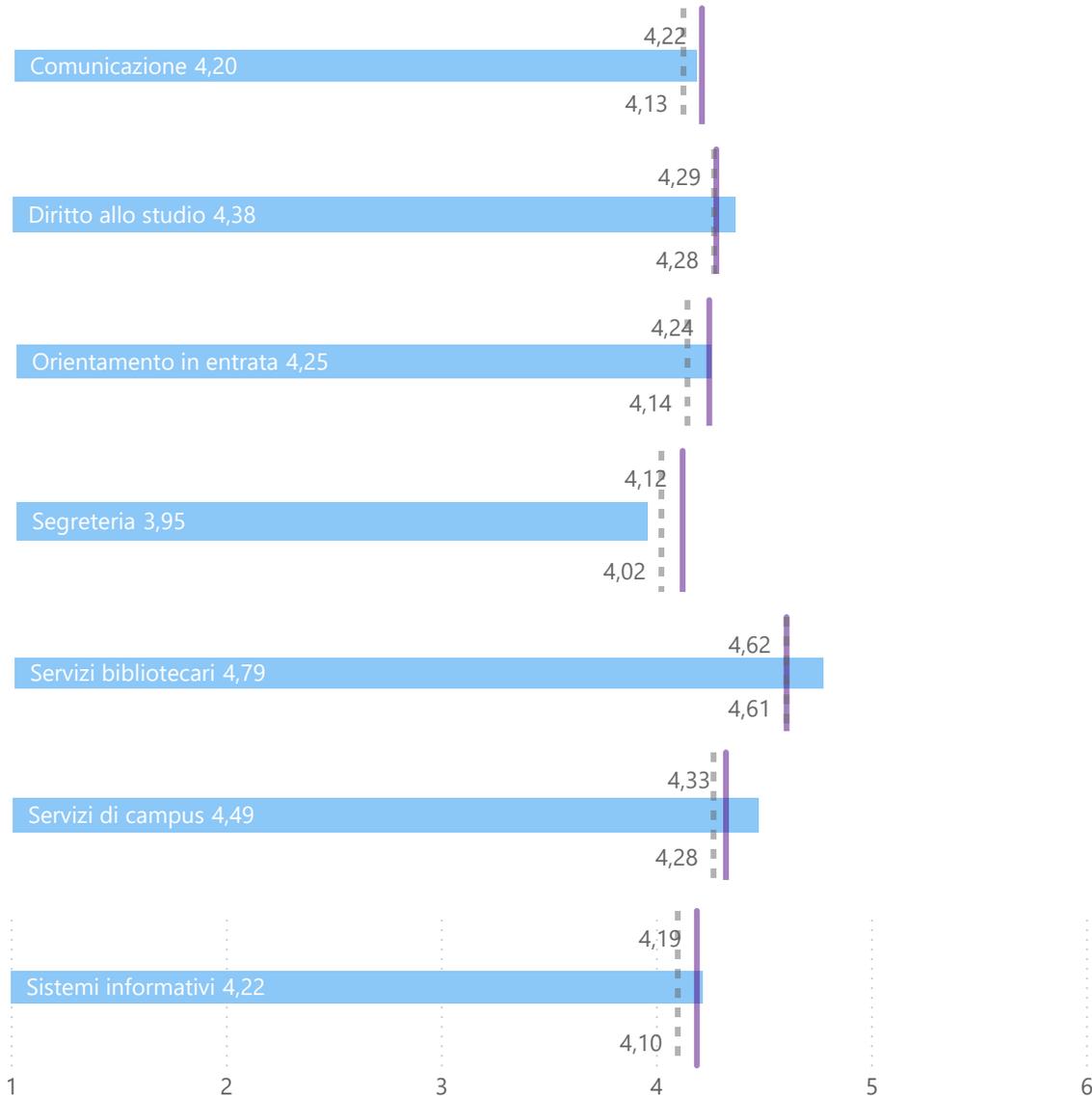
Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita di STUD I**, la figura a destra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di **soddisfazione complessiva** rispetto all'esperienza universitaria (domanda finale del questionario).

La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).



Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario STUD I: "Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?", riportando la percentuale della risposta [Si].



La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento  
 La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Codice Ateneo  
 A17

Dimensione  
 Medi

# A17

Codice Ateneo

# Medi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita di STUD I**, la figura a sinistra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto alla soddisfazione per le singole categorie di servizi amministrativi (barre in azzurro). La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti nell'anno (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei dello stesso cluster dimensionale (linea viola piena).

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario di ogni macro area STUD I: "In riferimento a [SERVIZIO], si ritiene soddisfatto?"

Codice Ateneo

A17

Dimensione

Medi

**A17**

Codice Ateneo

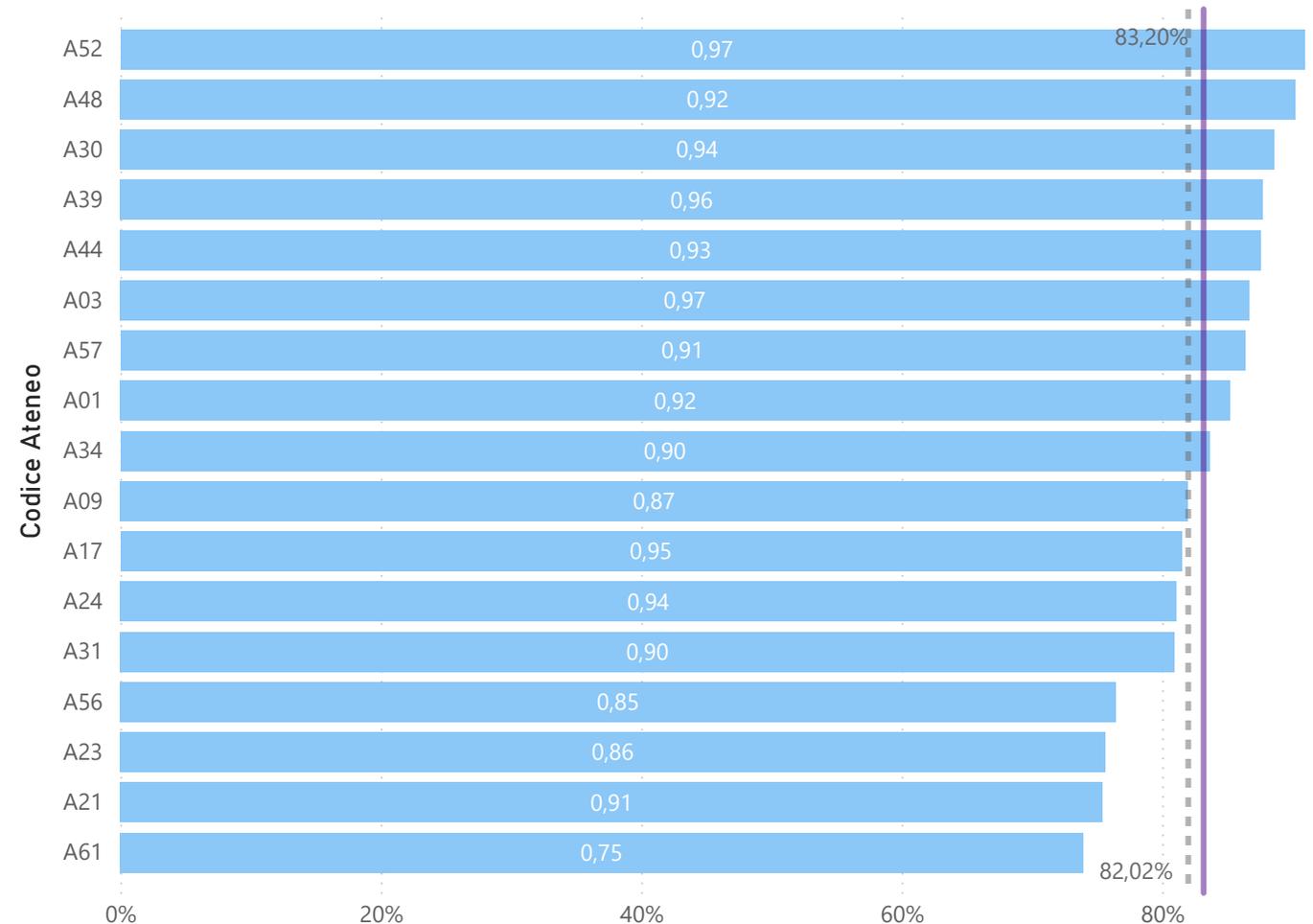
**Medi**

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita di STUD II anno**, la figura a destra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di **soddisfazione complessiva** rispetto all'esperienza universitaria (domanda finale del questionario).

La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).

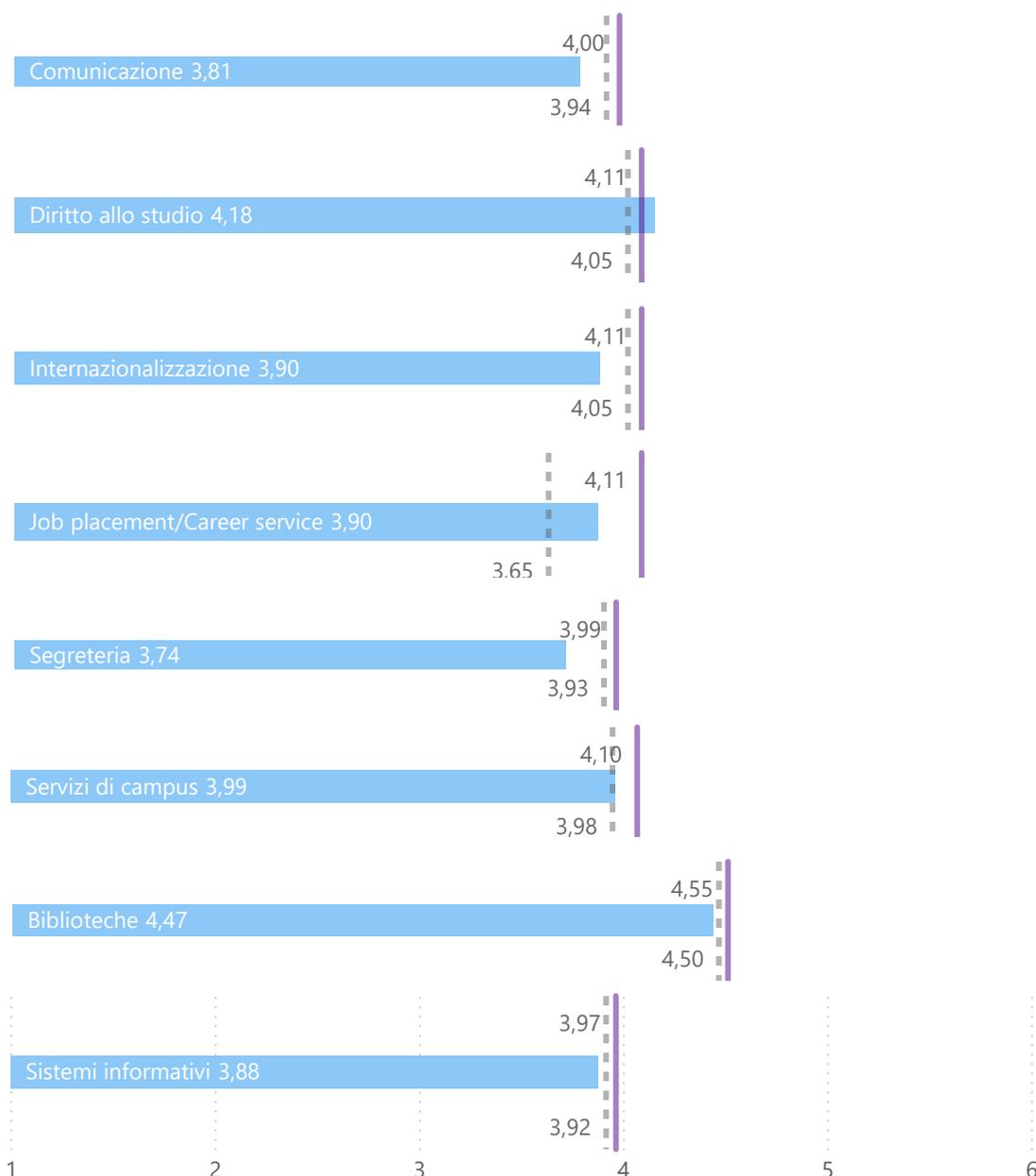
Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?\_ [Sì]



La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario STUD II: "Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?", riportando la percentuale della risposta [Sì].



Codice Ateneo

A17

Dimensione

Medi

A17

Codice Ateneo

Medi

Cluster Dimensionale

Con riferimento all'**efficacia percepita di STUD II**, la figura a sinistra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto alla soddisfazione per le singole categorie di servizi amministrativi (barre in azzurro). La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla media degli atenei partecipanti nell'anno (linea grigia piena) e alla media dei soli atenei dello stesso cluster dimensionale (linea viola tratteggiata).

**La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento**

**La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione**

Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario di ogni macro area STUD II: "In riferimento a [SERVIZIO], si ritiene soddisfatto?"

ID



A17



Dimensione



medi

La figura a destra riporta in azzurro il valore del **costo unitario** complessivo dell'ateneo (calcolato come rapporto tra costo complessivo PD+COLL+SER e il numero di iscritti al I e II livello) in questa edizione ed in quella precedente. La **variazione percentuale del costo unitario** rispetto all'anno scorso è poi espressa numericamente a destra dello stesso grafico. In blu scuro, invece, è fornito il dato medio per cluster di atenei di simili dimensioni.

Sotto a questa didascalia, invece, sono riportati rispettivamente l'**incidenza dei costi** del personale strutturato (PD) rispetto al totale dei costi mappati nella rilevazione di efficienza (PD, COLL, SER e SIOPE), e il livello di accentramento dell'ateneo.

Incidenza costi PD [%]

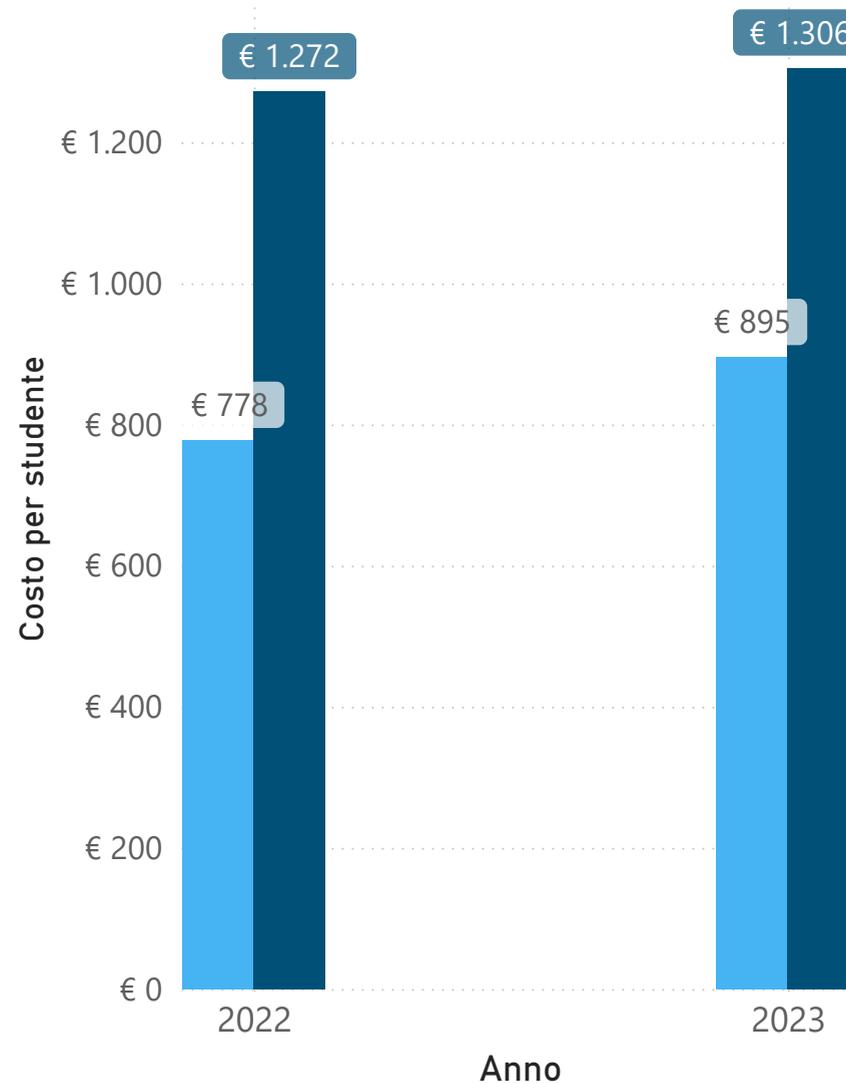
51,3%

Accentramento [%]

46,8%

## Costo unitario totale

● Ateneo ● Media cluster dimensionale



A17

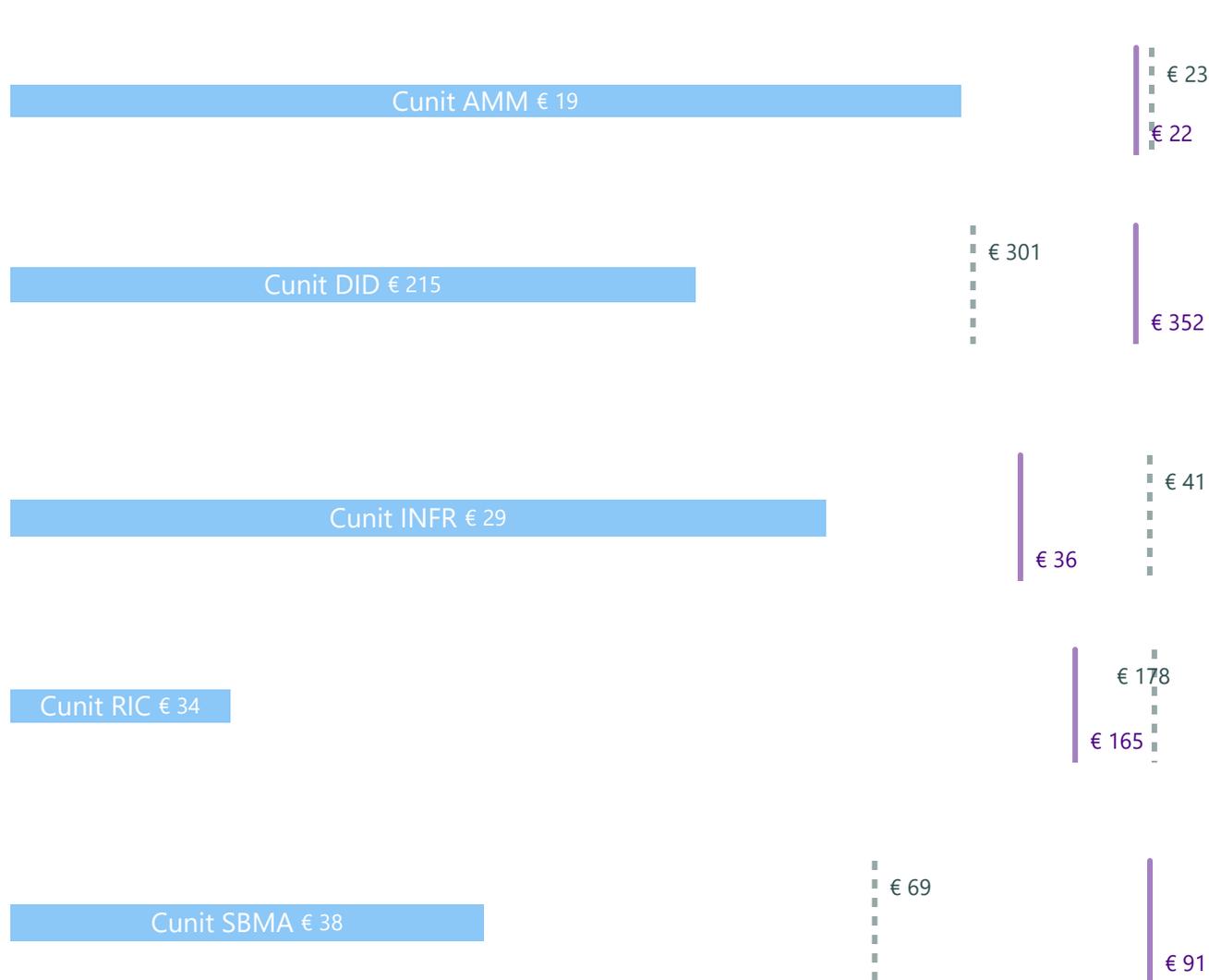
Codice Ateneo

medi

Cluster Dimensionale

Variazione Cunit tot

15,10%



Anno

2023

ID

A17

Dimensione

medi

A17

Codice Ateneo

medi

Cluster Dimensionale

Le barre azzurre riportano per l'Ateneo i valori dei **costi unitari** relativi alle cinque macro-aree principali rilevate nel protocollo di efficienza. Tale dato si può confrontare con il **costo unitario medio** degli Atenei con dimensioni simili (linea viola piena) ed il costo unitario medio del totale degli Atenei (linea grigia tratteggiata).

La riga viola e piena mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia e tratteggiata mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione

## Incidenza costi delle macro-aree

● Media complessiva atenei ● Media cluster ● Incidenza Ateneo

Anno

2023

ID

A17

Dimensione

medi

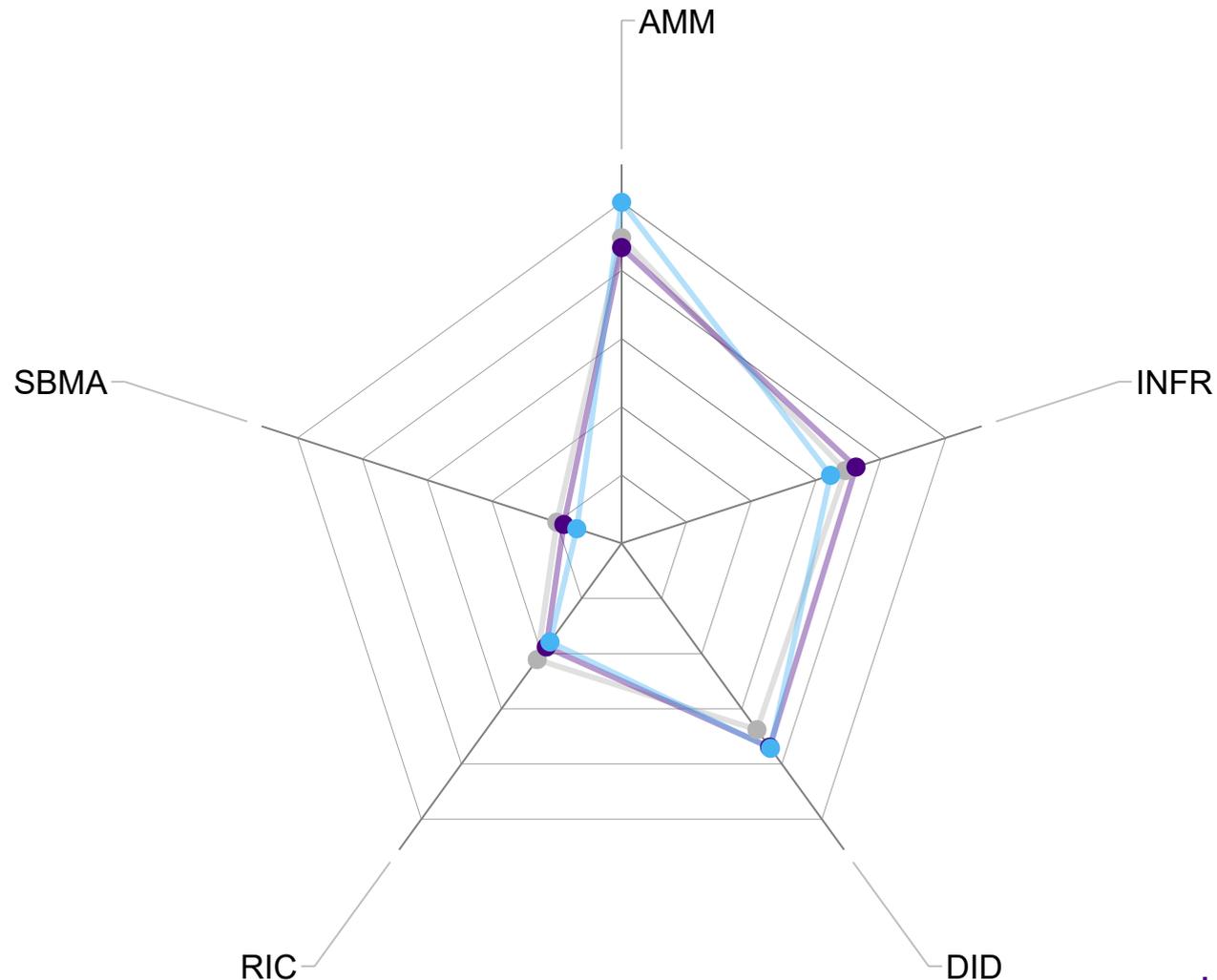
A17

Codice Ateneo

medi

Cluster Dimensionale

La figura riporta in azzurro per l'Ateneo l'**incidenza percentuale** di ciascuna macro-area rispetto al totale dei costi (PD+COLL+SER). Tale dato si può confrontare con l'incidenza media degli atenei nello stesso cluster dimensionale (linea viola) e l'incidenza media del totale degli atenei (linea grigia).



La riga viola mostra la media del cluster dimensionale di riferimento

La riga grigia mostra la media di tutti gli atenei partecipanti all'edizione corrente.

ID	A17				
macroarea	Valore Ateneo/Scuola	Benchmark cluster	Scostamento %	Benchmark totale	Scostamento % (totale)
<b>Amministrazione</b>					
Costi unitari	18,81	23,29	-19,25%	22,29	-15,62%
CS DDA	4,76	4,56	4,22%	4,46	6,76%
CS PTA	4,00	4,23	-5,28%	4,15	-3,55%
<b>Didattica</b>					
Costi unitari	214,53	303,85	-29,40%	352,46	-39,13%
CS DDA	4,62	4,75	-2,82%	4,69	-1,58%
CS STUD1	3,95	4,12	-4,02%	4,02	-1,65%
CS STUDSUCC	3,74	4,00	-6,63%	3,93	-4,92%
<b>Infrastrutture e servizi di campus</b>					
Costi unitari	29,30	41,54	-29,47%	36,29	-19,25%
CS DDA	3,86	3,80	1,65%	3,76	2,68%
CS PTA	3,48	3,65	-4,67%	3,65	-4,72%
CS STUD1	4,49	4,33	3,48%	4,28	4,88%
CS STUDSUCC	3,99	4,10	-2,60%	3,97	0,38%
<b>Ricerca</b>					
Costi unitari	34,14	178,66	-80,89%	165,24	-79,34%
CS DDA	4,52	4,36	3,58%	4,31	4,94%
<b>Servizi bibliotecari e museali</b>					
Costi unitari	37,89	71,63	-47,10%	91,21	-58,46%
CS DDA	4,47	4,69	-4,65%	4,62	-3,23%
CS STUD1	4,79	4,62	3,73%	4,61	3,74%
CS STUDSUCC	4,47	4,55	-1,84%	4,50	-0,70%

ID  
A17Dimensione  
medi

A17

ID

medi

Cluster dimensionale

Il cruscotto integrato riunisce, per ciascuna delle 5 macro-aree, il dato di **efficienza (costo unitario)** e quello di **efficacia percepita (CS)**, per ciascuno degli stakeholder per cui la macro-area è rilevata.

Il valore dell'Ateneo/Scuola è messo a confronto con due dati di benchmark:

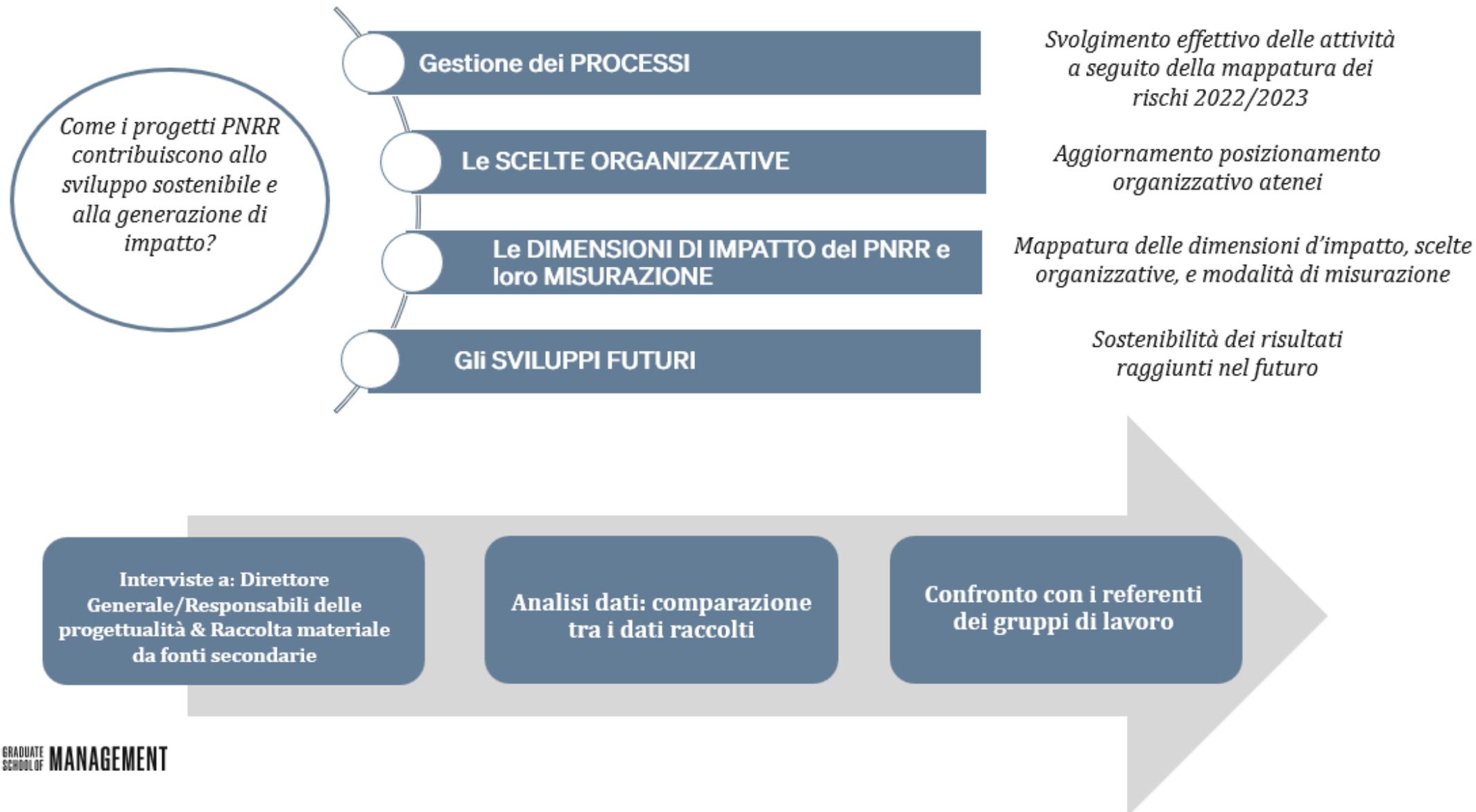
- la media del cluster dimensionale di riferimento (Benchmark cluster)
- la media di tutti i partecipanti (Benchmark totale)

Accanto a ciascuna colonna di benchmark è riportato lo scostamento percentuale tra l'Ateneo/Scuola e il valore di benchmark corrispondente, evidenziando in rosso le prestazioni sotto-media (costo superiore o CS inferiore) ed in verde le prestazioni superiori (costo inferiore o CS superiore).

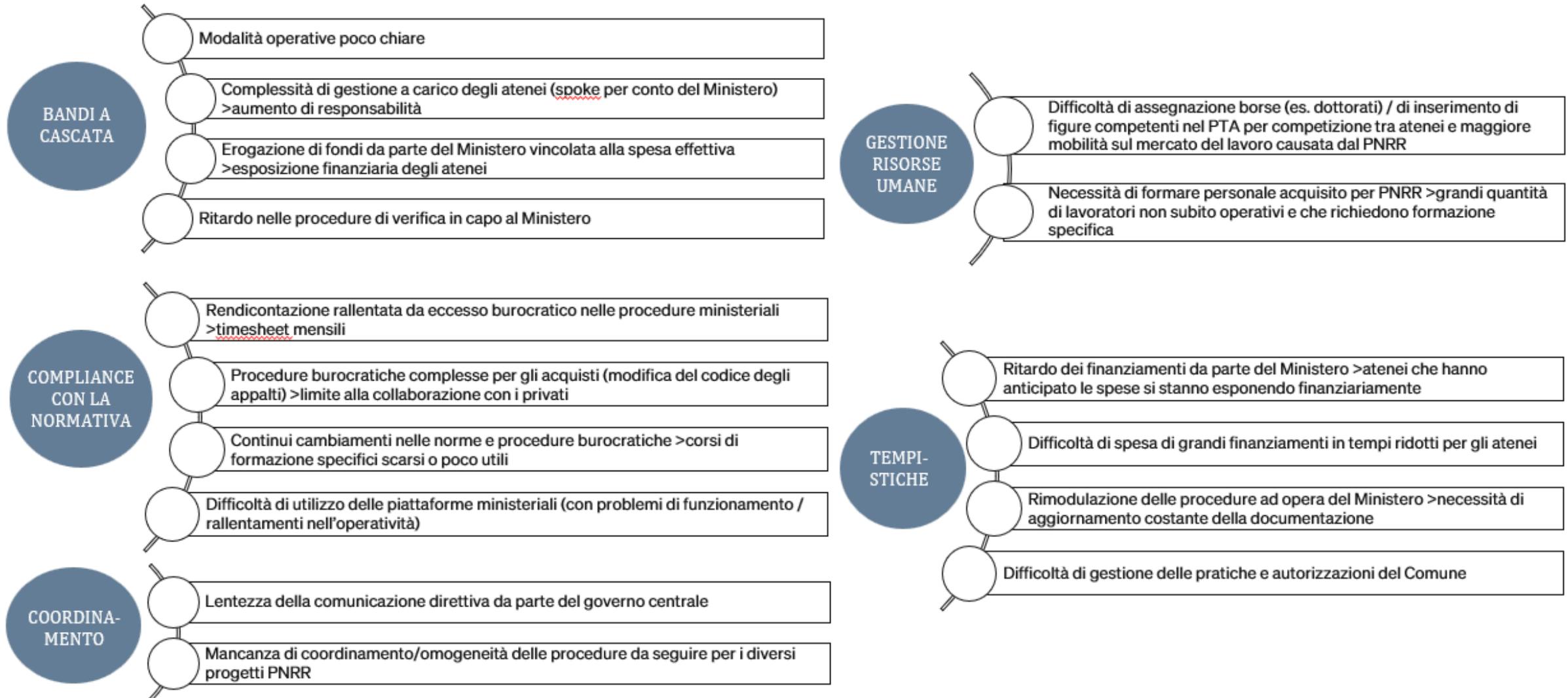
**LABORATORIO PNRR 2023/24  
&  
LABORATORIO BILANCIO**

# LABORATORIO PNRR 2023/24

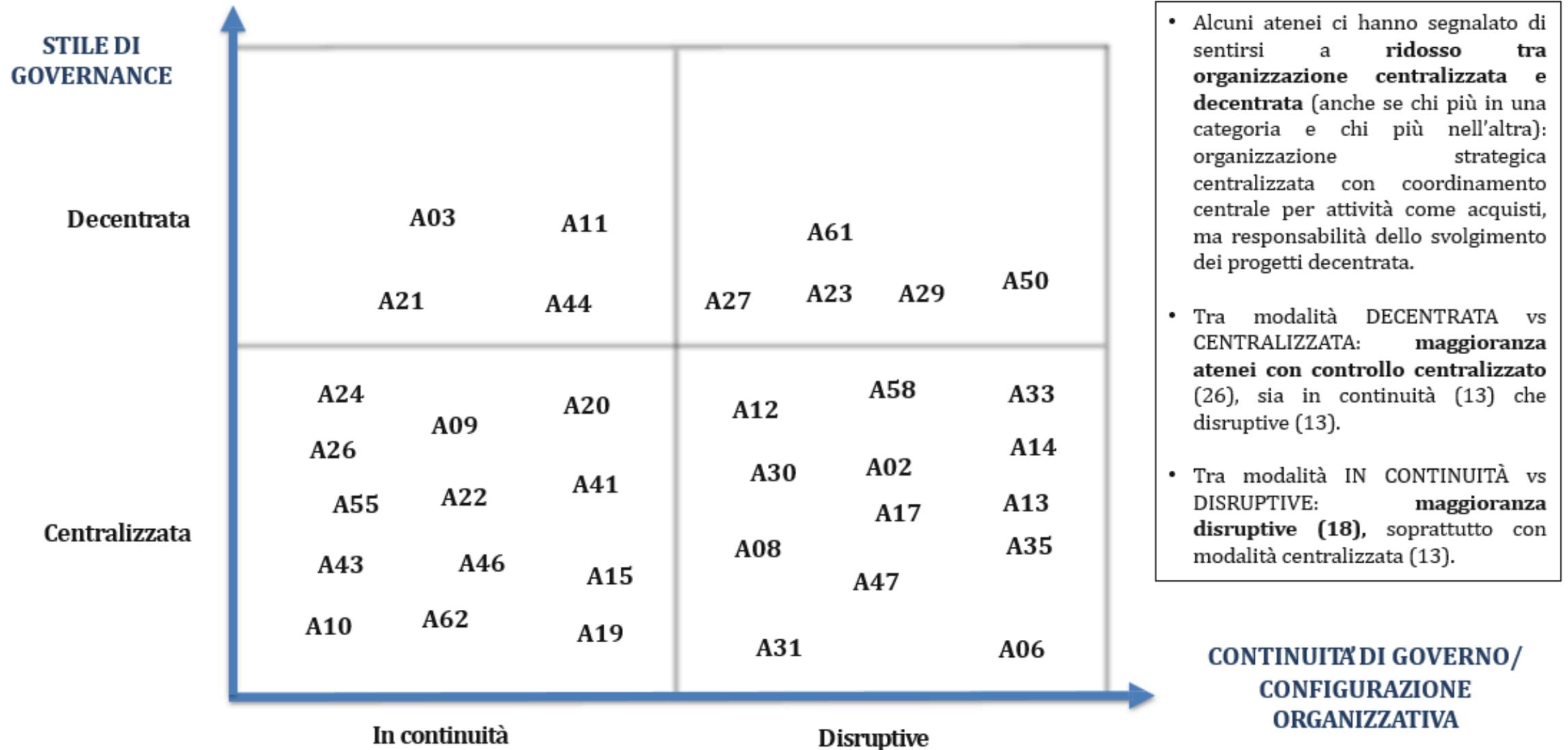
## OBIETTIVI DI RICERCA E APPROCCIO METODOLOGICO



## LE CRITICITA' EMERSE: UN ANNO DOPO



## IL POSIZIONAMENTO DEGLI ATENEI



## IMPATTI RISCONTRATI & MISURAZIONE

### Impatto Organizzativo

- **Riorganizzazione amministrativa** atta a gestire la burocrazia dei progetti PNRR: **supporto rafforzato del PTA ai dipartimenti.**
- **Nuove responsabilità** legate ai **bandi a cascata**: atenei operanti come spoke assumono un **nuovo ruolo di gestione e controllo** al posto del Ministero.
- **Incentivo al reclutamento** di PTA e personale di ricerca.
- Incentivo alla **formazione procedurale e tecnologica del PTA** per gestire al meglio le richieste burocratiche e rispondere alla necessità di una **maggiore implementazione del digitale.**
- Maggiori competenze e consapevolezza dell'importanza di raccogliere e monitorare i dati sulle attività dell'ateneo: **potenziamento dell'attività di rendicontazione** svolta non solo dal PTA ma anche dal personale di ricerca.

### Impatto Procedurale

- **Digitalizzazione delle procedure** una volta svolte in modalità analogica (es. digitalizzazione dei contratti).
- Implementazione di **nuove piattaforme per registrare, monitorare e condividere i risultati** con il Ministero in maniera più efficace e veloce.
- **Creazione di audit** negli atenei in cui non era già presente: spinta al potenziamento delle attività di **monitoraggio** di tutti gli atenei.
- **Razionalizzazione dei processi (checklist): ottimizzazione e maggiore controllo delle procedure interne**, al fine di rispondere con precisione alle richieste ministeriali relative alla reportistica delle attività connesse al PNRR.
- Sviluppo di una **maggiore flessibilità amministrativa**, atta a gestire le **nuove procedure legate ai bandi a cascata** (con nuove responsabilità ma anche nuove opportunità per gli atenei).

### Impatto Relazionale

- Sviluppo di **maggiore collaborazione** all'interno dello stesso ateneo **tra diversi uffici del PTA.**
- Sviluppo di un **rapporto di fiducia tra PTA e personale di ricerca** dello stesso ateneo: aggregazione di competenze amministrative e scientifiche.
- Sviluppo di **collaborazioni interdisciplinari tra diversi dipartimenti / aree di ricerca** dello stesso ateneo.
- Crescita del **rapporto degli atenei con i soggetti privati**: maggiori possibilità di collaborare in futuro con il settore privato.
- Crescita della **collaborazione degli atenei con altre università / enti di ricerca.**
- **Supporto da parte del governo locale** nei confronti delle iniziative di innovazione degli atenei: **maggiore credibilità degli atenei sul territorio.**

## IMPATTI RISCONTRATI & MISURAZIONE

### Impatto Finanziario

- Rafforzamento dei **fondi dedicati alla ricerca**: incremento della disponibilità di risorse per **sostenere progetti innovativi**, promuovere l'eccellenza scientifica e favorire lo sviluppo di soluzioni avanzate.
- Inserimento di fondi di **accantonamento** a bilancio per **proteggere l'ateneo** dai rischi legati ai progetti PNRR: **maggiore consapevolezza finanziaria e attenzione nel tutelare l'ateneo**, in risposta a un aumento della responsabilità finanziaria.

### Impatto sulla Ricerca

- Rinnovamento e/o acquisizione di **infrastrutture e strumentazione tecnologica innovativa** per sostenere la ricerca.
- Possibilità di **reclutamento di nuovi ricercatori** (professori, assegnisti, dottorandi).
- Aumento di **brevetti e pubblicazioni**: spinta allo sviluppo della ricerca dell'ateneo.
- **Modalità innovative e flessibili di gestione dei dottorati** (es. dottorati nazionali e mobilità degli studenti tra i diversi atenei).

### Impatto sul Territorio

- Sviluppo di **infrastrutture aperte e inclusive**, pensate per supportare attivamente la collettività locale e favorire la **condivisione di risorse e servizi**.
- **Valorizzazione e manutenzione del patrimonio culturale** del territorio, per preservarlo e promuoverne la fruizione.
- Supporto allo **sviluppo dell'economia locale**.
- Possibilità di potenziamento della **residenzialità studentesca**.
- **Trasferimento tecnologico (Terza missione)**: condivisione e applicazione pratica dei risultati della ricerca.

### Impatto Strategico

- Promozione di un **senso di appartenenza all'ateneo** attraverso una collaborazione interna più stretta e sinergica.
- Incentivo per docenti/ricercatori a **candidare nuovi progetti ambiziosi** per ulteriori finanziamenti dopo il PNRR.
- Sviluppo di **strumenti operativi per il PTA** per supportare progetti futuri e stimolare l'iniziativa di docenti/ricercatori.
- **Nuovo posizionamento su scala nazionale e locale** degli atenei più piccoli: maggiore **visibilità** grazie ai risultati dei progetti e alle collaborazioni innescate dal PNRR.
- Sforzo di **razionalizzazione dei servizi offerti dall'ateneo** per applicare a PNRR: maggiore competitività degli atenei nelle future richieste di finanziamento.

In generale, **POCHE PROCEDURE DI MISURAZIONE SISTEMATICA ATTIVATE.**

- Nella maggior parte dei casi: **consapevolezza degli atenei circa quali dimensioni di impatto hanno sperimentato, ma mancanza di strumenti di misurazione specifici per queste dimensioni.**
- Spinta a uno studio più approfondito.

## SFIDE PER IL FUTURO

**Cura dell'investimento**

Mantenere infrastrutture costruite, strumenti tecnologici acquisiti e società partecipate istituite con il PNRR nel futuro.

**Assorbimento risorse umane**

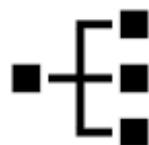
Inserire a lungo termine PTA e personale di ricerca nell'ateneo.

**Valore pubblico**

Misurare, monitorare e comunicare l'impatto dei progetti al governo centrale e alla cittadinanza: nuova cultura organizzativa orientata verso la rendicontazione non solo finanziaria ma anche sociale.

**Nuovi finanziamenti**

Impiegare le capacità organizzative e operative sviluppate per i progetti PNRR al fine di candidare nuovi progetti ad altri finanziamenti.

**Nuovi progetti su base risultati raggiunti**

Sviluppare nuovi progetti partendo dai risultati raggiunti grazie ai progetti PNRR.

**Internazionalizzazione dei risultati**

Applicare a bandi europei / internazionali per portare avanti la ricerca iniziata con il PNRR.

**Future collaborazioni**

Valorizzare i rapporti tra atenei / centri di ricerca e con le imprese per future collaborazioni.

# LABORATORIO BILANCIO

## ASPETTI METODOLOGICI: DATASET E RICLASSIFICAZIONI

- Con l'obiettivo di garantire la massima omogeneità possibile nei dati di bilancio e di evidenziare diversi risultati intermedi significativi, sono state proposte alcune riclassificazioni del Conto Economico (CE) e dello Stato Patrimoniale (SP) (Sostero and Coran, 2020; Coran et al., 2023; Donna, 2024)

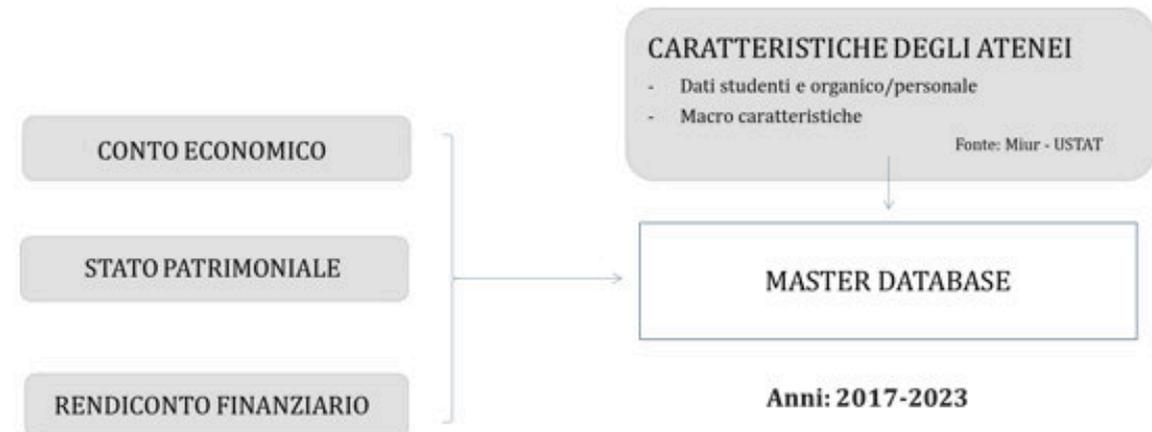
**Conto economico:** Riclassificazione ispirata al modello «*valore della produzione e valore aggiunto*»

- ▶ Valore Aggiunto (VA);
- ▶ Margine Operativo Lordo (MOL);
- ▶ Risultato (Operativo e Straordinario ) e Risultato di Esercizio,

**Stato patrimoniale:** Riclassificazione di «*tipo funzionale*»

- ▶ Capitale investito netto;
- ▶ Posizione finanziaria netta;
- ▶ Impieghi e patrimonio netto;

**Indici e indicatori:** Le riclassificazioni hanno permesso il calcolo di specifici indici e indicatori di performance.



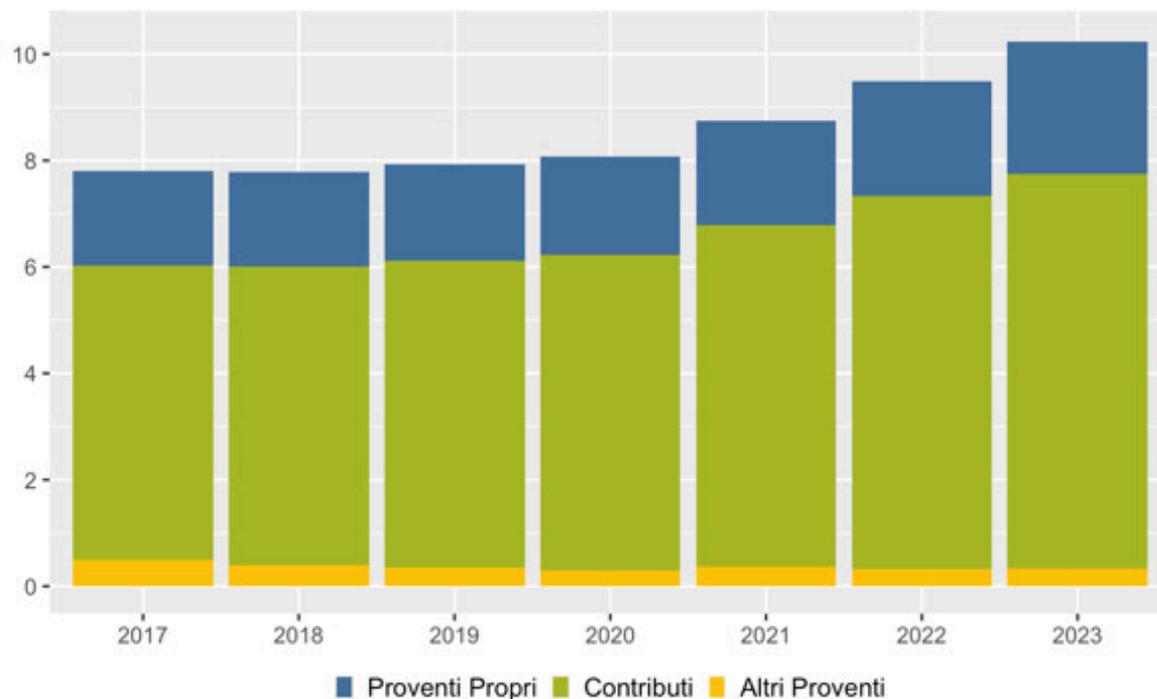
- Donna (2024), L'università che crea valore pubblico: modelli di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli atenei italiani.
- Coran, Donna, Sostero (2023) Il profilo economico, patrimoniale e finanziario del sistema universitario italiano
- Sostero and Coran (2020) Il bilancio degli atenei: schemi di analisi, *Management Control*: 3, 2020 pp. 113–141.

## ANALISI DEI PROVENTI

La figura a sinistra mostra l'evoluzione dei proventi operativi, suddivisi per categorie dal 2017 al 2023. Ogni barra rappresenta un anno, con segmenti colorati che indicano la composizione delle diverse tipologie di proventi.

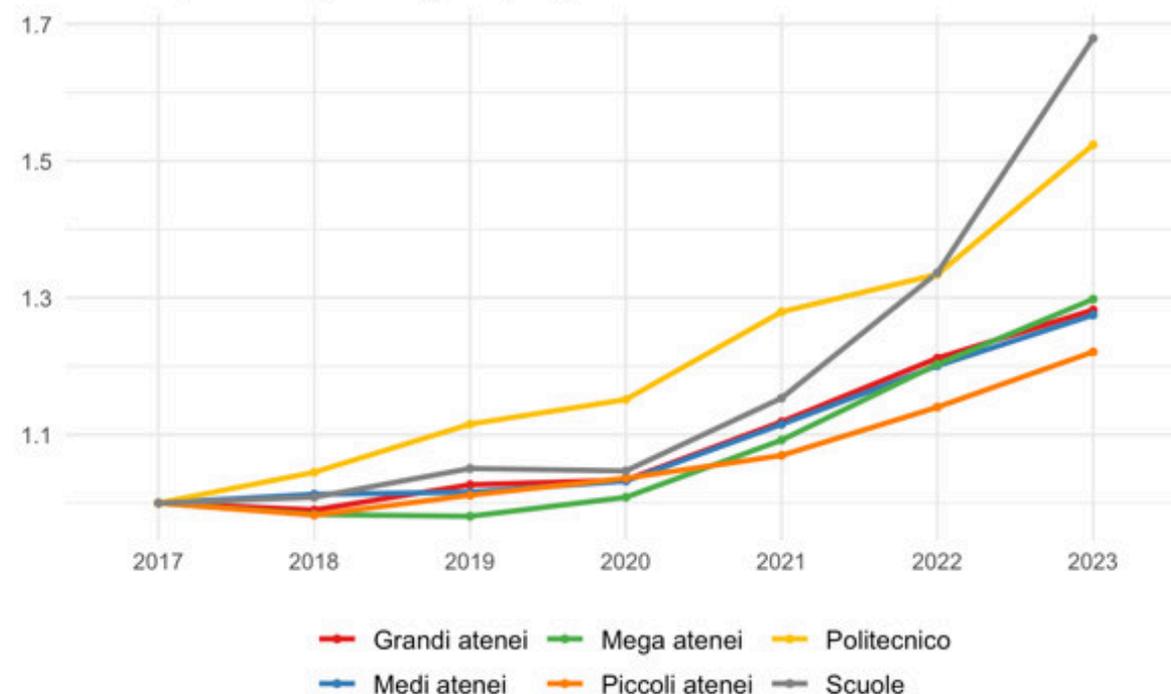
Il grafico a destra evidenzia la crescita dei proventi rispetto al 2017, distinguendo per le dimensioni degli atenei. L'incremento percentuale è riportato sulle diverse linee.

Andamento e composizione proventi operativi per anno



\*valori in miliardi di euro

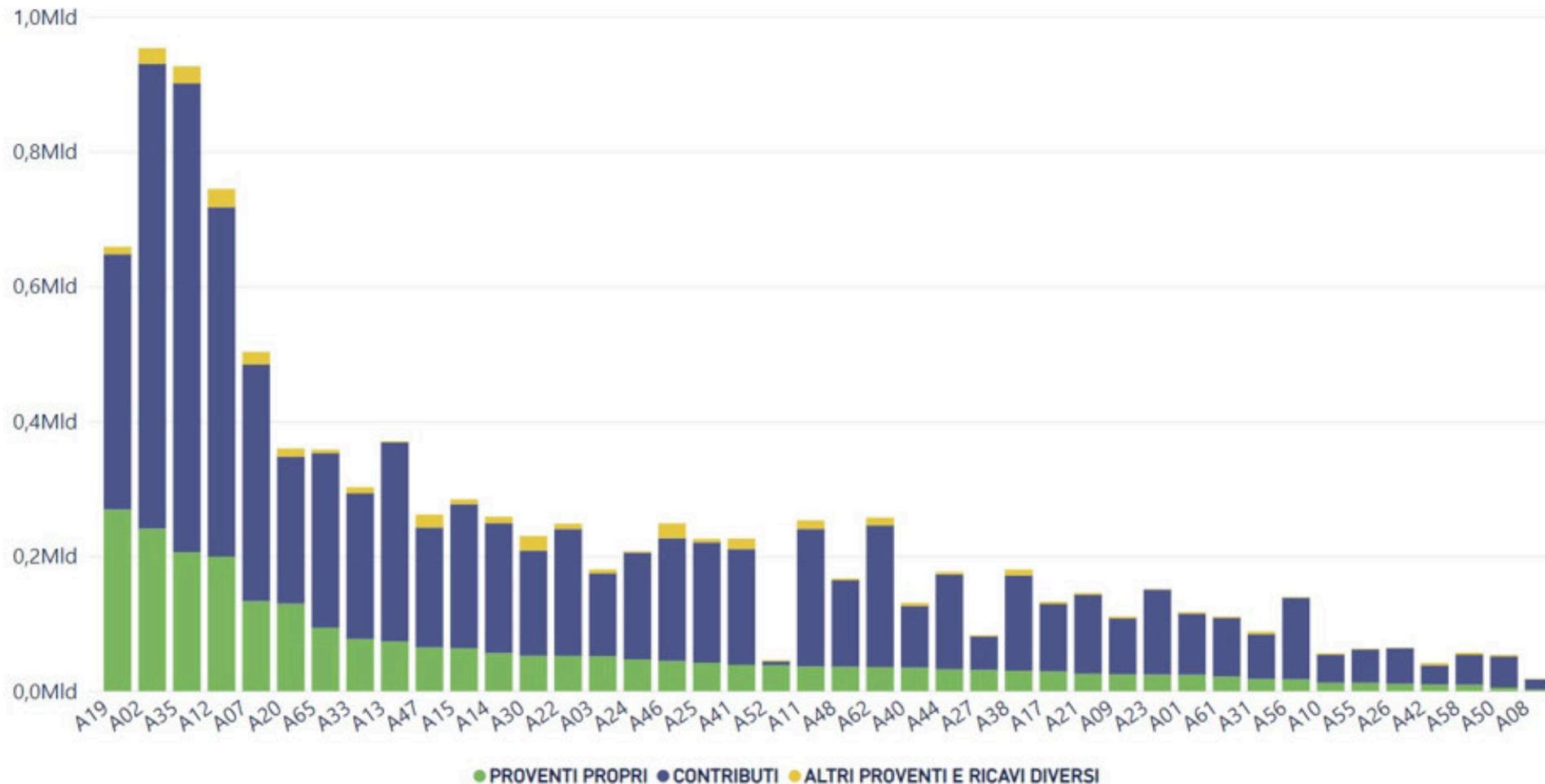
Crescita dei proventi operativi per tipologia e dimensione



\*crescita rispetto al primo anno (2017)

## ANALISI DEI PROVENTI - COMPOSIZIONE PROVENTI 2023

Composizione dei proventi per ateneo (2023)



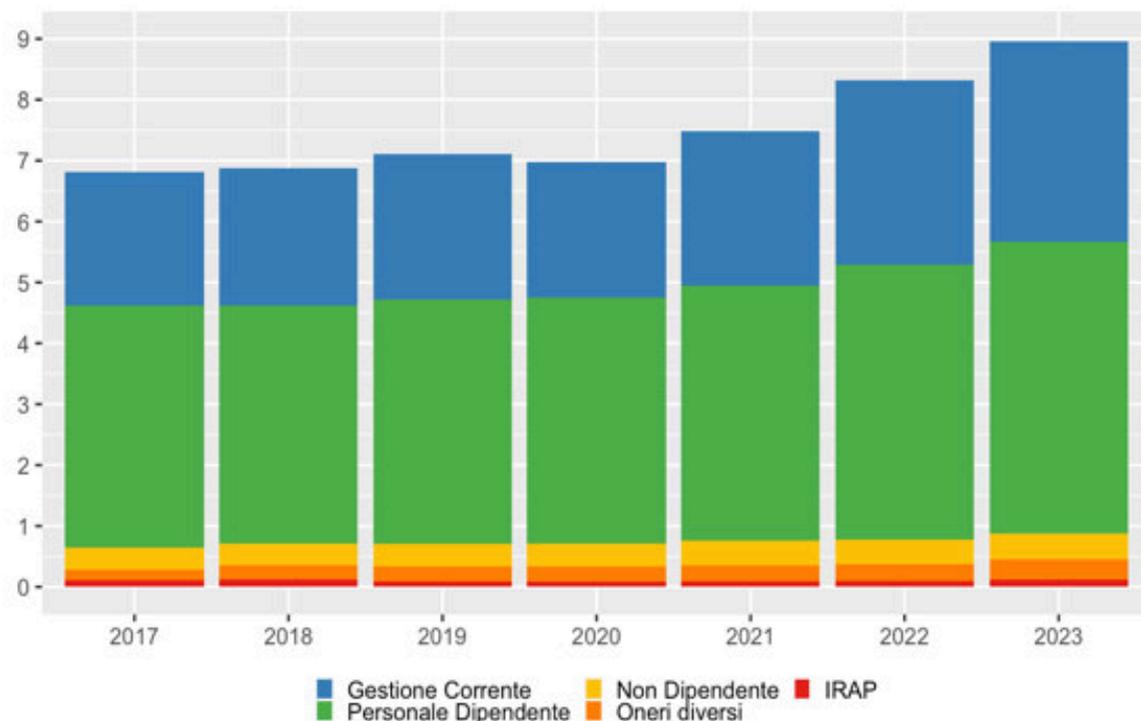
La figura mostra la ripartizione dei proventi totali del 2023 per ciascun ateneo partecipante al progetto. Ogni barra rappresenta un ateneo, con segmenti colorati che indicano le diverse categorie di proventi: proventi propri, contributi, e altri proventi e ricavi diversi.

## ANALISI DEI COSTI

Il grafico a sinistra mostra l'andamento complessivo dei costi, suddivisi per tipologia dal 2017 al 2023. Le barre colorate rappresentano i costi di ciascuna categoria.

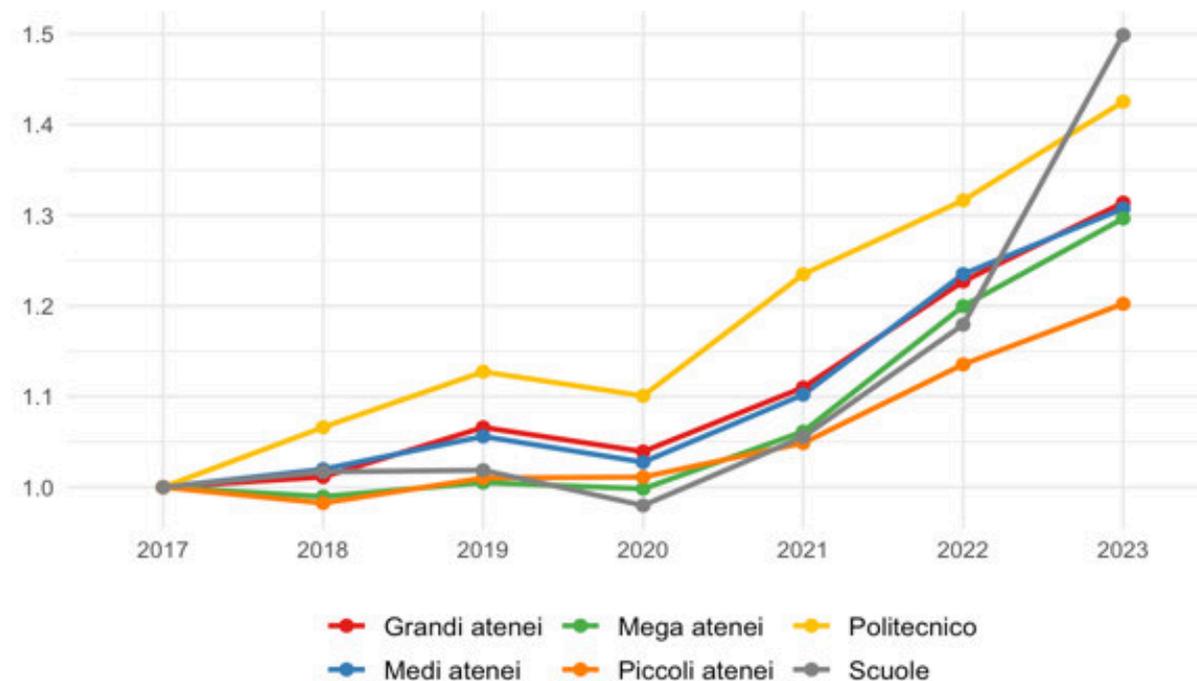
Il grafico a destra evidenzia la crescita dei costi rispetto al 2017, distinguendo le dimensioni degli atenei. L'incremento percentuale è riportato sulle diverse linee.

Andamento e composizione dei costi per anno



\*valori in miliardi di euro

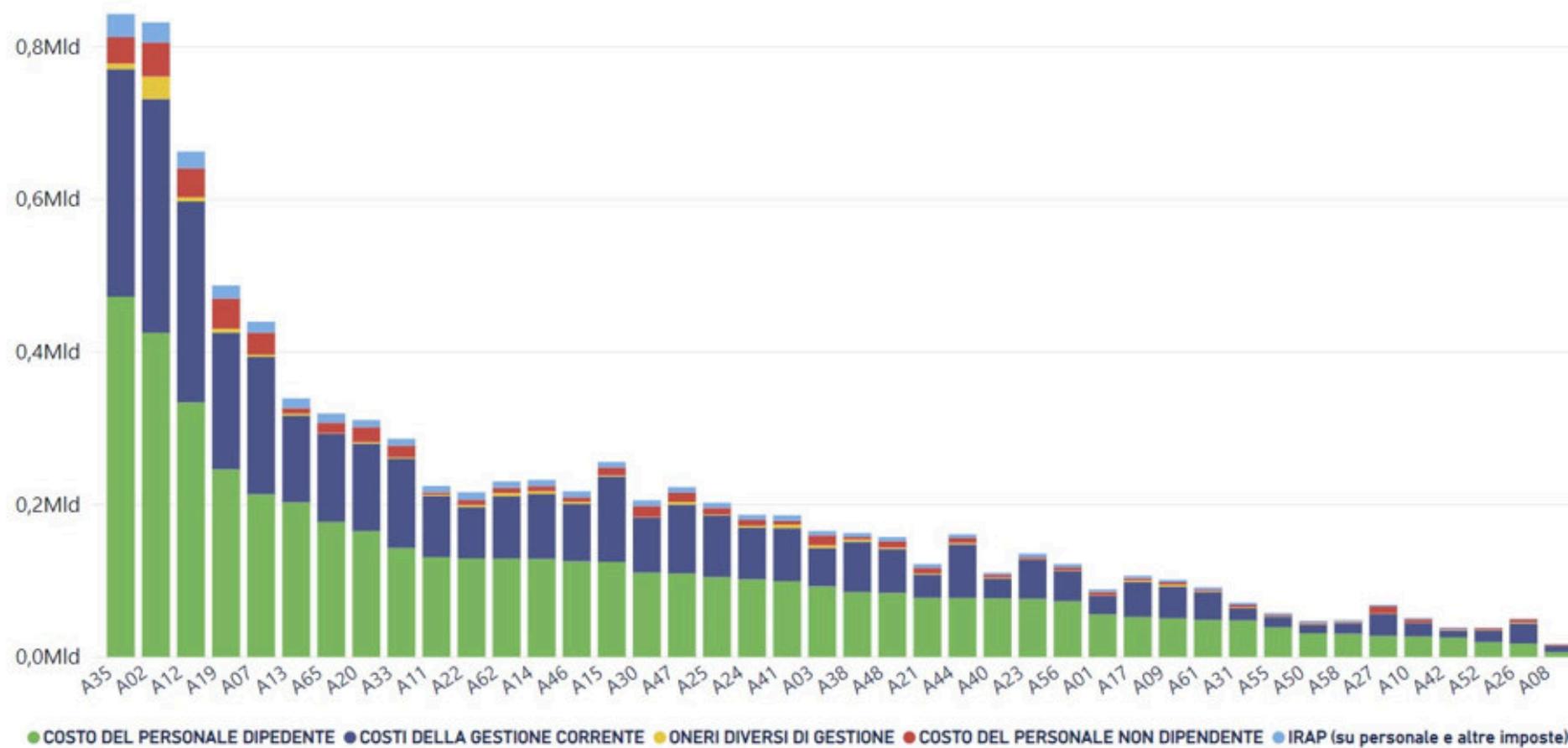
Crescita dei costi per tipologia e dimensione



\*crescita rispetto al primo anno (2017)

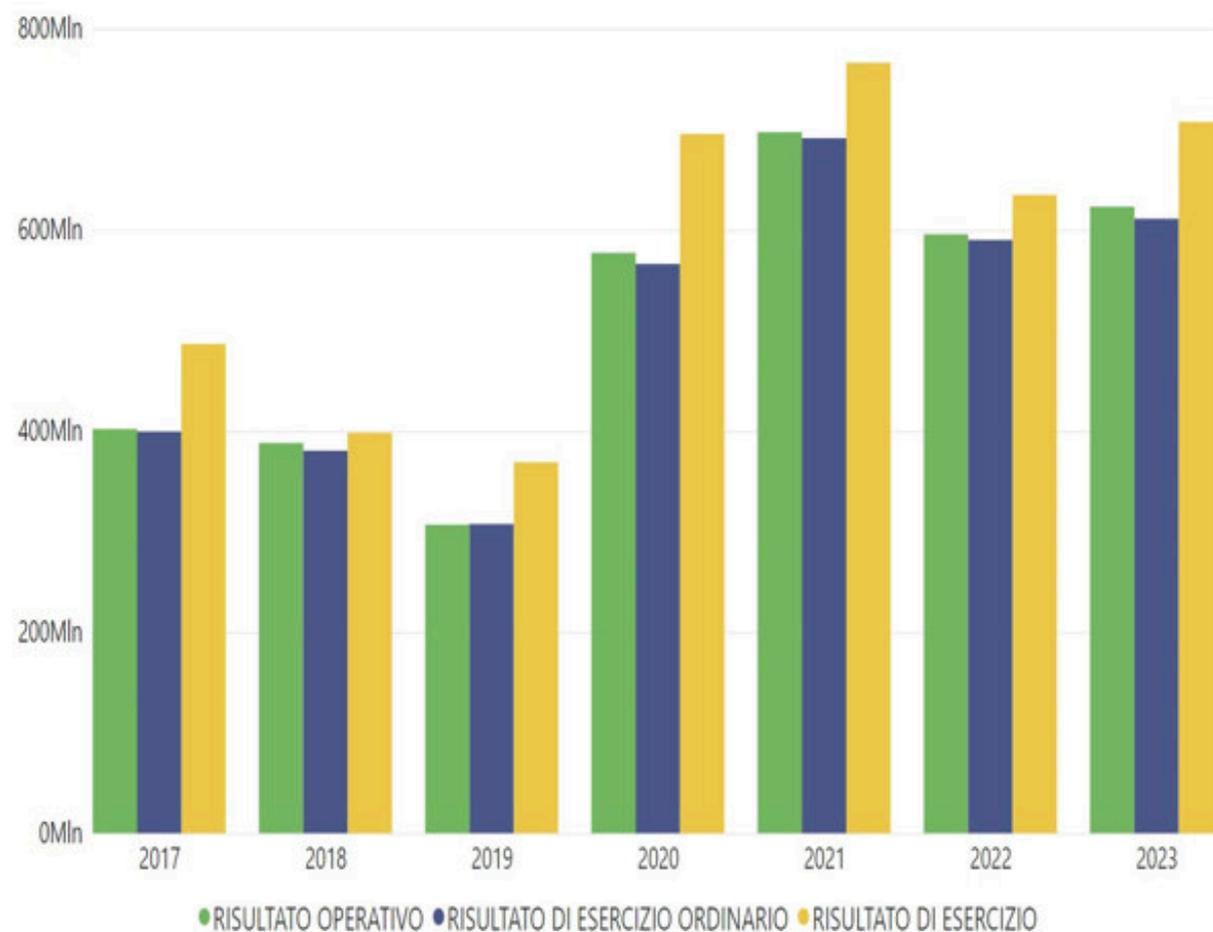
## ANALISI DEI COSTI - COMPOSIZIONE COSTI 2023

Composizione dei costi per ateneo (2023)



## RISULTATO DI ESERCIZIO

Risultato di esercizio per anno (aggregato GP)

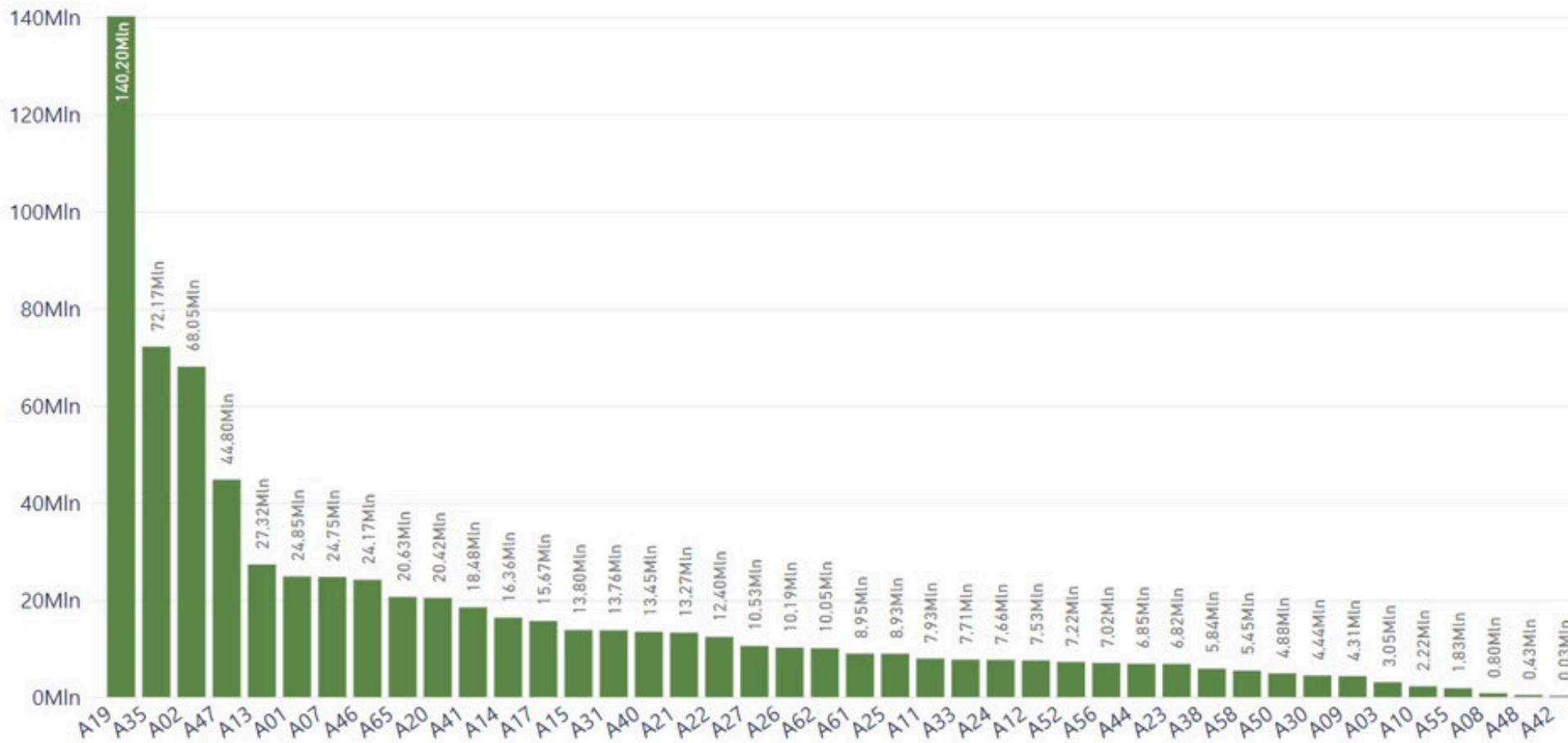


La figura illustra l'andamento del risultato di esercizio annuale aggregato dal 2017 al 2023. Vengono inoltre riportati:

- **Risultato operativo:** calcolato al netto dei proventi e oneri finanziari, e delle rettifiche di valore delle attività finanziarie.
- **Risultato di esercizio ordinario:** al netto dei proventi e oneri straordinari.

## RISULTATO DI ESERCIZIO 2023

Risultato di Esercizio (2023)

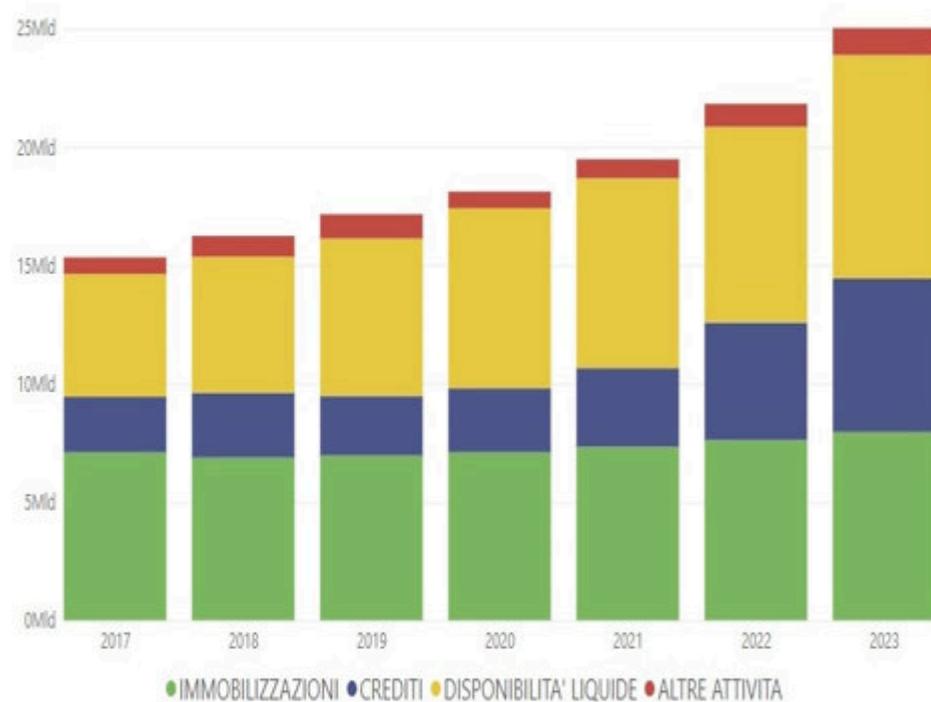


La figura mostra il risultato di esercizio per l'anno 2023 di ciascun ateneo partecipante al progetto.

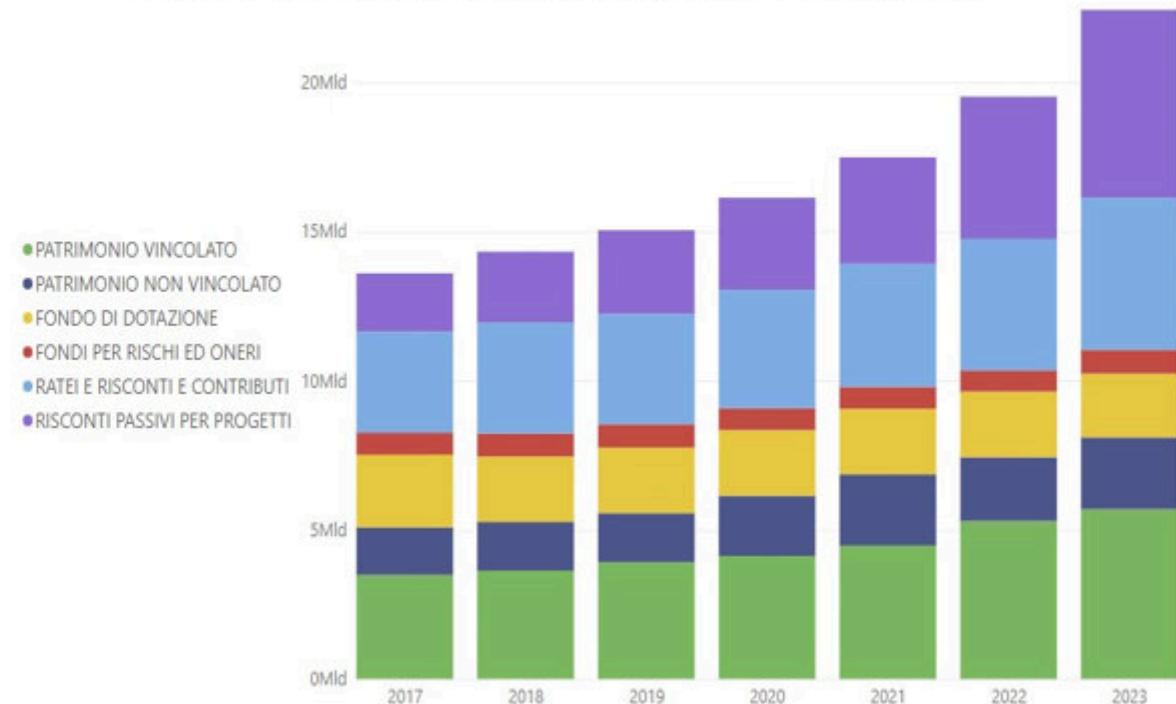
## COMPOSIZIONE DELL'ATTIVO E DEL PASSIVO

La figura riporta la suddivisione totale dell'Attivo (a sinistra) e del Passivo (a destra) dal 2017 al 2023 in aggregato, mostrando le principali componenti **Attivo:** Immobilizzazioni, Crediti, Disponibilità liquide, Altre attività. **Passivo:** Patrimonio vincolato, Patrimonio non vincolato, Fondo di dotazione, Fondi rischi e oneri, Ratei e oneri, Ratei e risconti passivi e contributi agli investimenti, Risconti passivi per progetti e ricerche in corso.

Andamento e composizione dell'attivo per anno (aggregato GP)

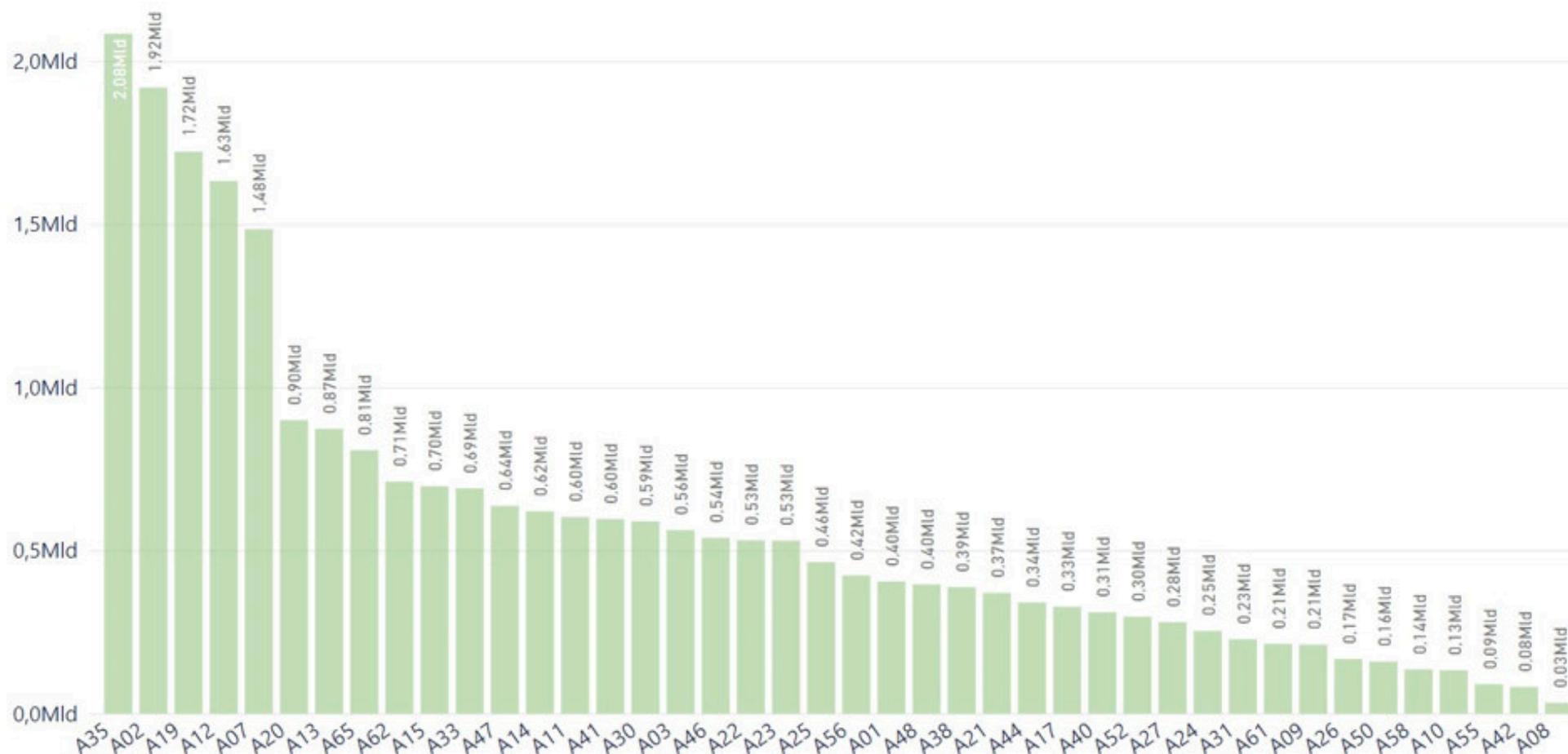


Andamento e composizione del passivo per anno (aggregato GP)



## COMPOSIZIONE DELL'ATTIVO 2023

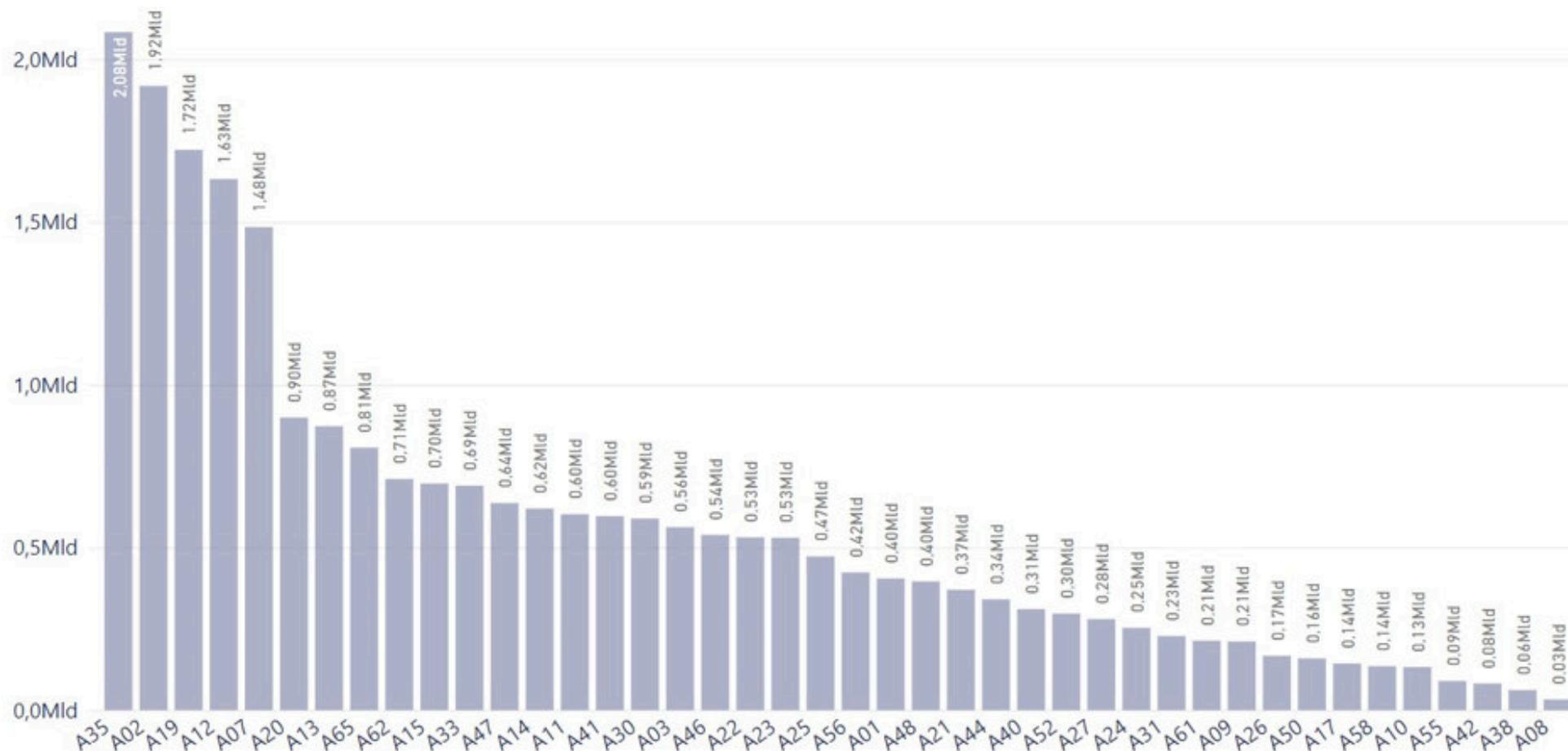
Totale Attivo per ateneo (2023)



La figura mostra il totale dell'Attivo contabilizzato nel 2023 per ciascun ateneo partecipante al progetto.

## COMPOSIZIONE DEL PASSIVO 2023

Totale Passivo per ateneo (2023)



La figura mostra il totale del Passivo contabilizzato nel 2023 per ciascun ateneo partecipante al progetto

# APPENDICE METODOLOGICA

Il progetto GP ha raccolto questo anno l'adesione su base volontaria dei seguenti 62 Atenei,  
di cui: 51 Atenei statali, 7 Atenei non statali e 4 Scuole Superiori.

Università degli Studi di Bergamo  
Università degli Studi di Milano-Bicocca  
Università LUM Giuseppe De Gennaro  
Alma Mater Studiorum - Università di Bologna  
Università degli Studi di Brescia  
Università della Calabria  
Università degli Studi di Camerino  
Università degli Studi di Cassino e del Lazio  
Meridionale  
Università degli Studi di Catania  
Università degli Studi "G. D'Annunzio"  
Chieti - Pescara  
Università degli Studi di Napoli Federico II  
Università degli Studi di Ferrara  
Università degli Studi di Firenze  
Scuola IMT Alti Studi Lucca  
Università degli Studi dell'Insubria  
Università IUAV di Venezia  
Università degli Studi di Macerata  
Università degli Studi di Messina  
Università degli Studi di Milano  
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia  
Università di Napoli L'Orientale

Università degli Studi di Padova  
Università degli Studi di Palermo  
Università degli Studi di Parma  
Università degli Studi di Napoli Parthenope  
Università degli Studi di Pavia  
Università degli Studi di Perugia  
Università degli Studi del Piemonte Orientale  
"Amedeo Avogadro"  
Politecnico di Bari  
Università Politecnica delle Marche  
Politecnico di Milano  
Politecnico di Torino  
Università del Salento  
Università degli Studi di Salerno  
Università degli Studi del Sannio  
Sapienza Università di Roma  
Università degli Studi di Sassari  
Università degli Studi di Siena  
Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati  
di Trieste - SISSA  
Scuola Normale Superiore di Pisa  
Scuola Superiore di Studi Universitari e  
Perfezionamento S.Anna di PISA - SSSA

Università degli Studi di Roma Tor Vergata  
Università degli Studi di Torino  
Università degli Studi di Trento  
Università degli Studi di Udine  
Università degli Studi di Urbino Carlo Bo  
Università Ca' Foscari di Venezia  
Università degli Studi di Verona  
Università degli Studi di Trieste  
Università degli Studi Mediterranea di Reggio  
Calabria  
Università degli Studi dell'Aquila  
Università degli Studi del Molise  
Università della Basilicata  
Università Campus Bio-Medico di Roma  
Università Europea di Roma  
LIUC - Università Cattaneo  
LUMSA - Libera Università Maria Santissima  
Assunta  
Università Cattolica del Sacro Cuore  
Università degli Studi di Genova  
Università Telematica San Raffaele  
Università degli Studi di Cagliari  
Università di Foggia

Servizi AMM	AMM-01.1	Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	Servizi DID	DID-03.01	Supporto alla didattica per il I e II ciclo	
	AMM-01.2	Pianificazione delle risorse umane		DID-03.02	Supporto alla didattica per il III ciclo (dottorato)	
	AMM-01.3	Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR		DID-03.03	Supporto alla didattica per il post-laurea	
	AMM-01.4	Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità		DID-03.04	Gestione della "Student life"	
	AMM-01.5	Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)		DID-03.05	Gestione mense	
	AMM-01.6	Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)		DID-03.06	Internazionalizzazione studenti e dottorandi	
	AMM-01.7	Affari istituzionali e supporto organi collegiali		DID-03.07	Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	
	AMM-01.8	Affari legali		DID-03.08	Supporto alla gestione ospedaliera	
	AMM-01.9	Comunicazione esterna e relazioni coi media		DID-03.09	Supporto alla gestione veterinaria	
	AMM-01.10	Merchandising, sponsorship, fundraising e Alumni		DID-03.10	Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica	
	AMM-01.11	Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale		Servizi RIC	RIC-04.01	Gestione trasferimento tecnologico
	AMM-01.12	Servizi sociali e welfare			RIC-04.02	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati
	AMM-01.13	Gestione amministrativa personale non strutturato			RIC-04.03	Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati
	AMM-01.14	Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente			RIC-04.04	Gestione conto terzi
	AMM-01.15	Gestione amministrativa personale strutturato			RIC-04.05	Supporto tecnico all'attività di ricerca
	AMM-01.16	Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni		Servizi SBMA	SBMA-05.01	SBA_Gestione risorse online e digitali
Servizi INFR	INFR-02.1	Edilizia_Nuovi interventi edilizi	SBMA-05.02		SBA_Gestione patrimonio cartaceo	
	INFR-02.2	Edilizia_Interventi sul costruito	SBMA-05.03		SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office	
	INFR-02.3	Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto	SBMA-05.04		SBA_Gestione front-office biblioteche	
	INFR-02.4	Gestione speso sotto soglia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	SBMA-05.05		Gestione museale e/o archivistica	
	INFR-02.5	Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	SBMA-05.06		Gestione editoriale	
	INFR-02.6	Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta				
	INFR-02.7	Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi				
	INFR-02.8	ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa				
	INFR-02.9	ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi				
	INFR-02.10	Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza				

TASSI DI  
RISPOSTA

BO



35 rispondenti

MEDIA COMPLESSIVA	44,0%
MEDIA PICCOLI	38,5%
MEDIA MEDI	49,8%
MEDIA GRANDI	36,2%
MEDIA MEGA	35,9%
MEDIA SCUOLE	71,2%

Studenti (primo anno)



53 rispondenti

MEDIA COMPLESSIVA	21,3%
MEDIA PICCOLI	26,9%
MEDIA MEDI	21,3%
MEDIA GRANDI	18,3%
MEDIA MEGA	16,2%
MEDIA SCUOLE	28,3%

Studenti (anni successivi)



54 rispondenti

MEDIA COMPLESSIVA	19,4%
MEDIA PICCOLI	23,5%
MEDIA MEDI	21,8%
MEDIA GRANDI	16,8%
MEDIA MEGA	26,7%
MEDIA SCUOLE	27,7%

PTA



57 rispondenti

MEDIA COMPLESSIVA	51,1%
MEDIA PICCOLI	54,4%
MEDIA MEDI	49,6%
MEDIA GRANDI	44,9%
MEDIA MEGA	48,6%
MEDIA SCUOLE	73,5%

DDA



58 rispondenti

MEDIA COMPLESSIVA	33,4%
MEDIA PICCOLI	43,3%
MEDIA MEDI	31,3%
MEDIA GRANDI	28,8%
MEDIA MEGA	26,5%
MEDIA SCUOLE	34,8%

## STUD II

codice unico	a.a. 2023-2024		
	# RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A17	657	10283	6%
A14	1239	22684	5%
A32	11964	18379	65%
A26	67	242	28%
A30	1522	12470	12%
A42	87	2712	3%
A33	2402	29375	8%
A46	464	21364	2%
A22	774		
A06	18956	19766	96%
A29	850	64000	1%
A11	845	18209	5%
A43	365	4281	9%
A48	729	11892	6%
A34	9818	11201	88%
A12	2823	43240	7%
A36	1154	59351	2%
A21	110	20201	1%
A10	681	3476	20%
A50	379	8250	5%
A15	562	20796	3%
A40	409	6328	6%
A23	563	8872	6%
A37	683	50107	1%
A47	1203	20516	6%
A41	394	15467	3%
A05	2258	28767	8%
A56	357	16536	2%
A61	261	10866	2%
A39	548	6616	8%
A03	1475	15999	9%
A13	2733	24006	11%
A02	5602	70051	8%
A20	3356	27630	12%
A59	58	4400	1%
A38	295	14966	2%
A44	3714	10390	36%
A62	716	17395	4%
A18	4996	7705	65%
A51	221	2152	10%
A01	1072	14930	7%
A58	217	3769	6%
A24	1685	11749	14%
A65	2340	23326	10%
A57	9192	13136	70%
A52	652	6637	10%
A07	8.607	9.701	89%
A04	183	4718	4%
A55	240	5273	5%
A09	2356	8315	28%
A54	7386	31776	23%
A31	6939	10.983	63%
A53	2083	2234	93%
A60	1483	1864	80%
A19	13644	14515	94%

## STUD I

codice unico	a.a. 2023-2024		
	# RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A01	407	4063	10%
A02	1547	19248	8%
A03	499	4167	12%
A04	60	2796	2%
A05	1138	10403	11%
A06	5445	5986	91%
A07	2.224	2.834	78%
A09	614	3824	16%
A10	300	968	31%
A11	277	6513	4%
A12	952	11974	8%
A13	1324	11017	12%
A14	562	7037	8%
A15	259	6984	4%
A17	396	4001	10%
A18	1529	2974	51%
A20	946	5476	17%
A21	76	5176	1%
A22	703		
A23	309	3681	8%
A24	315	2734	12%
A26	17	60	28%
A29	359	17628	2%
A30	604	3260	19%
A31	1530	3.243	47%
A32	3439	7243	47%
A33	888	8048	11%
A34	3370	4038	83%
A36	563	12201	5%
A37	114	21884	1%
A38	97	6326	2%
A39	126	4285	3%
A40	148	2934	5%
A41	114	5294	2%
A42	34	1143	3%
A43	127	1200	11%
A44	1636	3283	50%
A46	233	8001	3%
A47	613	6013	10%
A48	163	3836	4%
A50	154	1275	12%
A51	39	200	20%
A52	198	1908	10%
A53	665	703	95%
A54	2362	8771	27%
A55	116	1510	8%
A56	134	4800	3%
A57	3114	4530	69%
A58	66	1297	5%
A59	10	1400	1%
A60	649	608	107%
A61	115	2606	4%
A62	369	7656	5%
A65	1359	9527	14%

## DDA

Codice unico	a.a. 2023-2024		
	# RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A01	377	823	46%
A02	2006	7955	25%
A03	286	1594	18%
A04	224	465	48%
A05	926	2280	41%
A06	434	1367	32%
A07	1295	3.846	34%
A08	165	369	45%
A09	223	773	29%
A10	151	432	35%
A11	367	1587	23%
A12	1826	5245	35%
A13	690	3139	22%
A14	909	1901	48%
A15	413	2404	17%
A17	405	813	50%
A18	269	980	27%
A19	2312	5602	41%
A20	748	3407	22%
A21	76	634	12%
A22	167		
A23	249	1.121	22%
A24	361	1571	23%
A25	277	507	55%
A26	91	574	16%
A27	188	780	24%
A29	1163	4317	27%
A30	382	2146	18%
A31	284	700	41%
A32	72	1702	4%
A33	538		
A34	176	698	25%
A36	686	4898	14%
A37	861	6251	14%
A38	281	1022	27%
A39	369	789	47%
A40	209	322	65%
A41	245	1480	17%
A42	69	199	35%
A43	242	939	26%
A44	295	1184	25%
A45	90	117	77%
A46	263	1796	15%
A47	471	1938	24%
A48	467	1258	37%
A50	174	362	48%
A51	48	109	44%
A52	136	219	62%
A53	176	423	42%
A54	1329	3703	36%
A55	92	945	10%
A56	228	1040	22%
A57	318	846	38%
A58	133	383	35%
A59	105	328	32%
A60	47	110	43%
A61	155	853	18%
A62	638	1524	42%
A64	91	109	83%
A65	788	1430	55%

## PTA

Codice unico	a.a. 2023-2024		
	# RISPOSTE	#UTENTI INVITATI	TASSO DI RISPOSTA
A01	178	333	53%
A02	1523	3272	47%
A03	442	744	59%
A04	117	259	45%
A05	443	1062	42%
A06	286	565	51%
A07	1004	1.586	63%
A08	39	46	85%
A09	175	349	50%
A10	117	245	48%
A11	222	611	36%
A12	1424	2584	55%
A13	870	1351	64%
A14	628	969	65%
A15	493	908	54%
A17	287	368	78%
A18	146	270	54%
A19	882	1340	66%
A20	577	1008	57%
A21	92	475	19%
A22	109		
A23	217	502	43%
A24	336	826	41%
A25	106	125	85%
A26	117	234	50%
A27	205	276	74%
A29	850	2038	42%
A30	297	829	36%
A31	206	420	49%
A32	166	818	20%
A33	473	908	52%
A36	579	2087	28%
A37	572	2375	24%
A38	179	385	46%
A39	197	306	64%
A40	217	316	69%
A41	186	660	28%
A42	62	144	43%
A43	159	284	56%
A44	230	551	42%
A45	45	72	63%
A46	211	960	22%
A47	291	727	40%
A48	333	605	55%
A50	103	185	56%
A51	53	103	51%
A52	87	142	61%
A53	125	160	78%
A54	829	1274	65%
A55	112	247	45%
A56	193	447	43%
A57	364	648	56%
A58	74	166	45%
A59	77	225	34%
A60	62	83	75%
A61	141	333	42%
A62	461	990	47%
A64	60		
A65	580	1226	47%

## BO

codifica anonima	a.a. 2023-2024	
	# RISPOSTE	TASSO DI RISPOSTA
FF		31,0%
AW		38,9%
DD		64,7%
MM		72,1%
AE		47,2%
G		44,1%
ZZ		32,9%
M		49,0%
O		76,6%
B		
LL		22,3%
OO		45,9%
T		86,9%
U		54,5%
WS		31,8%
II		56,2%
XT		37,8%
A		50,6%
BX		69,8%
TT		26,2%
D		20,9%
C		37,1%
I		46,4%
R		44,9%
P		27,3%
V		
E		46,8%
KG		27,0%
NN		24,8%
Z		58,0%
BW		61,4%
KM		45,7%
AJ		43,6%
CX		27,7%
BJ		18,7%
YH		49,4%
BK		20,4%
AX		



**COMITATO UNICO DI GARANZIA**  
**per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e**  
**studia e contro le discriminazioni**

**RELAZIONE ANNUALE DEL COMITATO UNICO DI GARANZIA**  
**DELL'UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE**  
**ANNO 2024**

**MAGGIO 2025**

Con D.R. rep. 737/2023 del 02/05/2023. sono stati nominati i componenti del Comitato Unico di Garanzia (CUG) per il periodo 2023-2027:

#### **MEMBRI EFFETTIVI:**

##### **rappresentanza dell'Amministrazione**

- Prof.ssa Alessandra GENNARI–Presidente
- Prof. Luca SAVARINO
- Dott.ssa Ombretta FINOTELLO

##### **rappresentanza sindacale**

- Dott.ssa Angela NUNNARI

#### **MEMBRI SUPPLENTI**

##### **rappresentanza dell'Amministrazione**

- Prof. Francesco AIMERITO
- Prof.ssa Sarah GINO
- Dott.ssa Michela GOBBI

A seguito delle dimissioni della Presidente, prof.ssa Alessandra Gennari, presentate in data 07/11/2024 e acquisite con prot. n. 146090 dell'11/11/2024, con D.R. rep. n. 2270-2024 del 10/12/2024 il CUG è stato integrato con la nomina a Presidente *pro tempore* della prof.ssa Chiara Bertone.

#### **Premessa**

La presente Relazione è redatta ai sensi dell'art. 3.3 della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4 marzo 2011 recante *“Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”*, emessa in via congiunta dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e dal Ministro per le Pari Opportunità, che prevede che il CUG rediga, entro il 30 marzo di ogni anno, una relazione sulla situazione del personale nell'amministrazione pubblica di appartenenza riferita all'anno precedente, riguardante l'attuazione dei principi di parità, pari opportunità, benessere

organizzativo e di contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro – mobbing.

Questa relazione, che viene altresì allegata alla Relazione sulla Performance, si riferisce all'attività svolta dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, per il periodo gennaio-dicembre 2024.

### **Le pari opportunità nell'Ateneo**

L'Università degli Studi Del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro" ha istituito, nel corso del 2011, il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, organo introdotto dal c.d. Collegato lavoro (L. n. 183/2010) che, nel novellare il D. Lgs. n. 165/2001 (Testo unico sul lavoro nelle pubbliche amministrazioni), ha previsto, nell'art. 21, la fusione dei Comitati per le Pari Opportunità e dei Comitati Paritetici sul Fenomeno del mobbing e la loro trasformazione in nuovi Comitati Unici di Garanzia.

Il principio delle pari opportunità e della parità di trattamento tra donne e uomini nell'accesso al lavoro, agli uffici pubblici e alle cariche accademiche, nonché nella stessa attività lavorativa figura anche tra i principi generali (art. 3) dello Statuto dell'Università. Inoltre, nello Statuto sono previsti diversi meccanismi per incentivare la presenza delle donne nei centri decisionali:

- L'art. 12 comma 3 prevede che *"Compongono il Senato Accademico: a) il Rettore; b) sedici docenti di cui almeno un terzo Direttori di Dipartimento, eletti dai professori di I e di II fascia e dai ricercatori dell'Ateneo, nel rispetto delle diverse aree scientifico disciplinari e del principio delle pari opportunità tra uomini e donne."*
- L'art. 13 comma 11 prevede che *"Nella composizione del Consiglio di Amministrazione deve essere garantito il rispetto, in ciascuna componente, del principio costituzionale delle pari opportunità tra uomini e donne nell'accesso agli uffici pubblici. In relazione alla designazione di cui al comma 4 lettera c) entrambi i generi devono essere rappresentati da almeno due componenti."*

### **Piani di intervento per attuare pari opportunità e benessere organizzativo**

Il Comitato Unico di Garanzia ha predisposto il Piano di Azioni Positive 2024/2026 così come prescritto dal d.lgs. 198/2006 Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246. Con il piano approvato si è voluto proseguire nel solco già tracciato di attenzione alla conciliazione tra la vita professionale e familiare e al sostegno per l'impegno di cura rivolto alle diverse situazioni familiari dei dipendenti, nonché alle azioni rivolte alla tutela della parità di genere. Il Comitato promuove iniziative volte alla conciliazione vita-lavoro, sostiene la possibilità di consentire alle lavoratrici e ai lavoratori di fruire della modalità di lavoro a distanza e fornisce a supporto alle/ai dipendenti in particolari situazioni di disagio. Rispetto ai temi delle pari opportunità e del benessere organizzativo, si possono evidenziare diversi punti di forza dell'Ateneo, ma anche qualche possibile area di miglioramento.

#### **Punti di forza:**

- Risulta presente la figura della **Consigliera di Fiducia** (figura istituita dall'art. 51 del CCNL comparto Università del 27.01.2005, recepita nello Statuto all'art. 20 e nei Codici di condotta contro le molestie sessuali e per la lotta contro il mobbing in vigore presso l'Ateneo), che presta la propria assistenza per due giornate al mese, in modalità online o in presenza presso le sedi dell'Ateneo, a tutela di tutti gli appartenenti alla comunità universitaria che si ritengano vittima di mobbing o di molestia sessuale ad opera di un altro appartenente alla suddetta comunità, verificatasi in ambito di studio o di lavoro. La Consigliera di Fiducia è incaricata dall'Ateneo di fornire consulenza e assistenza alla persona oggetto di molestie sessuali e di mobbing e di contribuire alla soluzione del problema, anche segnalando all'Amministrazione eventuali casi di disagio che possano compromettere il benessere psicofisico della persona e, nello svolgimento della propria funzione, agendo in piena autonomia e nella massima riservatezza. La Consigliera di Fiducia opera in stretta collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia ed è invitata a partecipare alle sedute dell'Organo, qualora abbia casi da sottoporre all'attenzione del Comitato.

- Per quanto riguarda le politiche di conciliazione vita-lavoro il Comitato rileva che l'Ateneo favorisce l'uso di forme flessibili di lavoro tramite:
  - **Progetti di telelavoro:** per l'anno 2024 sono stati attivati 32 progetti di telelavoro attribuiti a 28 donne e 4 uomini;
  - **Lavoro a distanza:** l'Ateneo ha previsto la possibilità di svolgere parte della prestazione lavorativa a distanza (lavoro agile) subordinata alla sottoscrizione di un Accordo Quadro Individuale tra la/il dipendente e l'Amministrazione. L'opportunità di fruire del lavoro a distanza è stata consentita a tutti i richiedenti con una percentuale pari al 20% dell'orario settimanale (equivalente a un giorno alla settimana). Sono stati sottoscritti complessivamente 148 "Accordi Individuali Lavoro Agile" pari al 36% del Personale Tecnico Amministrativo in servizio. Come già per i progetti di telelavoro, anche in questo caso si nota una netta prevalenza femminile; infatti, degli Accordi sottoscritti il 28% risulta a favore del personale maschile, mentre il 72% è stato richiesto dal personale femminile.

Le Disposizioni su citate disciplinano le diverse forme di lavoro a distanza disponibili presso l'Ateneo, quali:

- Lavoro Agile Occasionale (max 10 giorni/anno);
- Lavoro a Distanza "RIM" Per Progetti di Riorganizzazione, Innovazione, Miglioramento (max 46 giorni/anno – 1 giorno/settimana);
- Lavoro Agile per Cura e Assistenza (max 3 mesi/anno);
- partecipazione da remoto ai corsi di Formazione on line proposti dall'Amministrazione, a mezze giornate o giornata intera, a seconda della durata del corso;
- con delibera del CDA n. 7/2024/11.2 del 25/07/2024 sono state approvate le "*Linee guida sulla cessione a titolo gratuito di Ferie e riposi solidali*";
- Gender Equality Plan (GEP), nel corso dell'anno 2022 è stato redatto, per la prima volta, il Gender Equality Plan (GEP), suddiviso in 6 aree tematiche ognuna delle quali prevede la messa in atto di specifiche "*Azioni*" pensate al fine di "*indirizzare un atteso*

*e necessario cambiamento nelle politiche di promozione della parità di genere e delle pari opportunità". Nel corso del 2023, con nota prot. n. 59640 del 30/05/2023 è stato costituito un gruppo di lavoro denominato "GEP Team" avente il compito di monitorare l'attuazione delle azioni previste dal Gender Equality Plan e relazionare al Nucleo di Valutazione sullo stato di avanzamento delle attività. Con il GEP l'Ateneo ha definito quelle che saranno le strategie per intervenire sulle asimmetrie di genere proponendo progetti ed azioni concrete anche in raccordo con il Piano Triennale Azioni Positive 2022-2024, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28/01/2022. L'ultimo Bilancio di Genere, relativo ai dati del 2023, evidenzia un quadro incoraggiante, dal quale emerge come le azioni introdotte dall'Università del Piemonte Orientale abbiano dimostrato un impatto verificabile nel garantire condizioni di pari opportunità. Dai dati risulta infatti che la comunità dell'Ateneo è in sostanziale equilibrio di genere, con un incremento lieve, ma costante, della popolazione femminile in tutti gli ambiti.*

Successivamente il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 20/12/2024, in considerazione del fatto che il precedente GEP cessa i propri effetti con il 31 dicembre 2024, con delibera n. 11/2024/5.6, ha approvato il Gender Equality Plan – GEP (Piano di Uguaglianza di Genere) 2025-2027.

*Il GEP 2025-2027 "orienterà le azioni per il prossimo triennio 2025-2027, offre un piano di azioni strutturato, integrato e ciclico, per dare continuità a ciò che è già stato realizzato e avviare nuove linee di azione. Il GEP, inoltre, in sinergia col Piano Azioni Positive (PAP) e col Bilancio di Genere, impegna il nostro Ateneo a perseguire e a rafforzare l'impegno condiviso a dar vita a una communitas universitaria inclusiva, capace di valorizzare le diversità e le specifiche e preziose competenze di ognuno dei suoi componenti".*

- **Piano Triennale Azioni Positive (PAP)**

il CUG ha predisposto per il triennio 2024-2026 il Piano di Azioni Positive, al fine di promuovere le pari opportunità per tutte le componenti della comunità universitaria e le

azioni volte a favorire la realizzazione di un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo.

- **Carriere Alias**

Con Decreto Rettorale rep. 976/2021 protocollo n. 68251 del 30/06/2021, è stato emanato il *“Regolamento per l’attivazione e la gestione delle carriere alias per gli studenti in transizione di genere”* e nel corso del 2024 sono state attivate n. 4 carriere *alias* per studentesse e studenti in transizione di genere. Il CUG. monitora costantemente sia la corretta applicazione del Regolamento esistente.

- **Rispetto della diversità**

con l’obiettivo di perseguire la finalità di formare la Comunità universitaria ai temi del *rispetto della diversità*, il CUG ha riproposto per il 2024 alla componente docente di dedicare una lezione alla tematica della violenza contro le donne in occasione del 25 novembre.

- **Temi della cultura di genere**

con l’obiettivo di formare e sensibilizzare la Comunità UPO ai *temi della cultura di genere* il Comitato ha organizzato, in collaborazione con la Consigliera di Fiducia, una formazione rivolta al personale tecnico amministrativo durante la quale sono stati presentati il **“codice contro le molestie”** e il **“codice di comportamento”** di Ateneo.

**Iniziative:**

- adesione all’iniziativa, coordinata dall’Ospedale Maggiore di Novara, *“Primule e cioccolato, un connubio incantato - donne per prime, non prime donne”*, svoltosi in data 13/03/2024 in occasione della Giornata Internazionale della donna;
- in occasione della “Giornata internazionale per l’eliminazione della violenza contro le donne in data 04/12/2024 il CUG ha organizzato la seconda edizione di *“Storie di donne”*, presso l’Auditorium “G. Cattaneo” al Campus Universitario Perrone di Novara, trasmessa anche in diretta streaming sul canale YouTube dell’Ateneo. È stata un’occasione per riflettere e confrontarsi su temi cruciali per la prevenzione del

- fenomeno della violenza contro le donne grazie agli interventi di esperte/i, giornaliste/i, blogger e rappresentanti del territorio;
- in relazione agli strumenti disponibili per contrastare la violenza di genere, nella home page del sito dell'Università del Piemonte Orientale è presente un banner che rimanda ad un link in cui sono stati inseriti:
    - i numeri dei Centri Antiviolenza e le indicazioni relative al *"Signal For help - Un segnale universale"*, un gesto universale, semplice e silenzioso, per chiedere aiuto in situazioni di violenza;
    - il riferimento all'app: *"112 – Where Are U"*;
    - le informazioni relative all'app della Regione Piemonte *"Dalia per le donne"* per il contrasto alla violenza.
  - il benessere della comunità universitaria è stato supportato con l'istituzione di sportelli counseling e coaching per fornire assistenza psicologica anonima e protetta al personale di Ateneo;
  - nel corso dell'anno 2024 è stato predisposto il Bilancio di Genere – aggiornamento 2023, approvato dal Senato Accademico nella seduta del 23/09/2024 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27/09/2024.

**Alcune possibili aree di intervento e di miglioramento:**

- estensione dell'indagine sul benessere organizzativo alla componente docente dell'Ateneo;
- azioni di networking con i Comitati Unici di Garanzia degli altri Atenei, in particolare nel contesto regionale
- azioni a supporto del miglioramento del clima organizzativo e dell'inclusività degli ambienti di studio e di lavoro
- azioni di prevenzione e contrasto della violenza di genere
- interventi formativi sulle tematiche di:
  - a) pari opportunità;
  - b) benessere organizzativo;



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE



- c) soft skills;
- d) azioni di informazione e sensibilizzazione finalizzata a promuovere l'utilizzo di un linguaggio inclusivo;
- ricognizione relativa agli studi di genere effettuati nel nostro Ateneo al fine di potenziare le risorse e le esperienze già acquisite in materia e condividerle come patrimonio collettivo di tutta la comunità universitaria;
- prosecuzione delle attività necessarie per estendere l'attivazione di profili alias anche al personale docente e tecnico amministrativo dell'Ateneo a tutela di soggetti transgender.

## IL COMITATO UNICO DI GARANZIA (CUG)

### Composizione

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni è stato costituito con Decreto Rettorale rep. n. 146/2011 del 23/03/2011. I componenti durano in carica quattro anni e il loro mandato è rinnovabile *“purché gli stessi soggetti risultino, ad esito della predetta procedura comparativa e tenuto conto dell’attività già svolta, i più idonei allo svolgimento dell’incarico”* ai sensi dell’art. 3.6 della direttiva 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri- a firma del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del sottosegretario delegato alle Pari Opportunità

Il CUG, nella sua composizione attuale, è stato nominato con Decreto Rettorale rep. n. 737-2023 del 02/05/2023 ed è entrato in carica con la prima riunione del 29/05/2023; è composto da componenti nominati dall’Amministrazione e componenti designati dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative in seno all’amministrazione.

La Presidente del Comitato Unico di Garanzia è donna ed è Professoressa Associata. I componenti CUG sono in totale 7, suddivisi tra effettivi e supplenti come rappresentato nella seguente tabella:

COMPONENTI	DONNE	UOMINI	TOTALE
Effettivi Amministrazione	2	1	3
Effettivi parte sindacale	1	0	1
Supplenti Amministrazione	2	1	3

Nel corso del 2024 il CUG si è riunito 3 volte, in modalità online o in presenza.

### Operatività

- Il Comitato ha sede presso il Rettorato, ma non ha locali appositamente adibiti allo svolgimento delle proprie attività, per la gestione del suo funzionamento si è avvalso della collaborazione dell’Ufficio Sviluppo Organizzativo, Benessere e Welfare.
- Il CUG ha un proprio budget, ricompreso nei fondi destinati agli Organi di Ateneo. Tale importo è destinato alla copertura di spese relative a:

- o organizzazione di eventi proposti dal CUG;
- o beni di consumo/servizi funzionali alla presentazione del Comitato in seguito a rinnovo delle nomine rettorali e designazioni sindacali;
- o spese di missione del Comitato in vista di due eventi formativi oltre alla conferenza annua;
- o quota annuale adesione Conferenza Nazionale Organismi di Parità.

Il CUG nel 2012 si è dotato di un proprio **REGOLAMENTO**, emanato con Decreto del Rettore repertorio n. 185-2012 Prot. n. 9589 del 28/05/2012 nel quale, all'art. Art. 5 "Competenze del C.U.G." si stabilisce che *"Al Comitato sono attribuiti compiti propositivi, consultivi e di verifica - nell'ambito delle competenze citate nell'art.21 della Legge 183/2010 e specificate nella direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri: Linee guida sulle modalità di funzionamento dei CUG (art,3.2) - in ordine all'ottimizzazione della produttività del lavoro, al miglioramento dell'efficienza delle prestazioni collegate alla garanzia di un ambiente di lavoro e di studio caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori/lavoratrici e per la componente studentesca. Al Comitato spettano funzioni propositive, consultive e di verifica, come sotto riportato."*

#### **a. Funzioni propositive del CUG**

##### **Il Comitato opera:**

- per favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro tra uomini e donne, e in generale delle persone in ogni condizione personale;
- per attuare politiche di conciliazione, di mediazione e di risoluzione dei conflitti, ogni qual volta venga portata alla sua attenzione una presunta discriminazione, attuando quanto sia necessario per consentire la diffusione della cultura delle pari opportunità;
- per favorire le varie e molteplici esigenze delle donne e degli uomini;
- per la diffusione delle conoscenze ed esperienze, nonché di altri elementi informativi, documentali, tecnici e statistici sui problemi delle pari opportunità e sulle possibili soluzioni adottate da altre amministrazioni o enti, anche in collaborazione con le reti

associative degli organismi di parità delle Università italiane, e/o con la Consigliera di parità del territorio di riferimento.

#### **Il Comitato:**

- interviene su temi che rientrano nella propria competenza ai fini della contrattazione integrativa, anche in collaborazione con le OO.SS. A tale proposito, su invito della Parte Pubblica, la/il Presidente del CUG (o sua/sua Delegata/o) partecipa alle riunioni di trattativa sindacale qualora i punti all'O.d.g. della seduta riguardino tematiche di competenza del CUG;
- interviene nelle azioni positive e nei progetti relativi al proprio mandato in collaborazione con la Consigliera di Fiducia, le OO.SS., gli organi istituzionali dell'Amministrazione preposti, altri organismi di parità delle Università italiane;
- interviene favorendo l'apertura di sportelli per l'ascolto ed il sostegno per contrastare il disagio lavorativo;
- ha predisposto, per il triennio 2024-2026, il Piano di Azioni Positive.

#### **b. Funzioni consultive del CUG**

Il Comitato formula pareri su:

- progetti di riorganizzazione dell'Amministrazione;
- piani di formazione del personale;
- orari di lavoro, forme di flessibilità lavorativa e interventi di conciliazione;
- criteri di valutazione del personale tecnico-amministrativo;
- contrattazione integrativa sui temi che rientrano nelle proprie competenze;
- partecipa alla redazione del Gender Equality Plan dell'Ateneo.

#### **c. Funzioni di verifica del CUG**

Il Comitato si propone di verificare:

- i risultati delle azioni positive poste in essere;
- i risultati delle azioni positive, dei progetti e delle buone pratiche in materia di pari opportunità;

- gli esiti delle azioni di promozione del benessere organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo;
- gli esiti delle azioni di contrasto alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro-mobbing;
- l'assenza di ogni forma di discriminazione (diretta e indiretta, relativa a: genere, età, orientamento sessuale, origine etnica, disabilità, responsabilità familiari, religione, lingua) nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro e studio, nella formazione professionale, nella promozione, negli avanzamenti di carriera e nella sicurezza sul lavoro. A tal fine, il Comitato si avvarrà anche della collaborazione della Consigliera di Fiducia di Ateneo - le azioni atte a favorire condizioni di benessere lavorativo, verificando l'attuazione delle direttive comunitarie e legislazione statale in tema di lavoro, pari dignità e non discriminazione delle persone.

### **Azioni**

Rispetto ai compiti previsti dalla normativa – propositivi, consultivi e di verifica – il CUG nel corso dell'anno 2024, ha svolto le seguenti azioni:

- verifica dei risultati delle azioni positive programmazione delle attività;
- avvio della discussione per la predisposizione del Piano di Azioni Positive 2024/2026
- azioni di contrasto alle discriminazioni e alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro (gestione segnalazioni del personale e degli studenti);
- la Relazione annuale della Consigliera di Fiducia mette in evidenza come nel corso del 2024 la stessa abbia gestito varie richieste di supporto presentate da diverse componenti della Comunità universitaria (studentesse/studenti, personale tecnico amministrativo, docenti). La Consigliera di Fiducia ha fornito il proprio sostegno attraverso il dialogo tra le parti, anche avvalendosi del servizio di counseling.
- La Consigliera di Fiducia ha svolto, con il supporto dell'Ufficio Formazione, un ciclo di interventi formativi rivolti al personale tecnico amministrativo, approfondendo i concetti di discriminazione, molestie e mobbing, fornendo altresì chiarimenti sulla figura e sugli ambiti di intervento della Consigliera di Fiducia.