

## **Relazione annuale sulla Performance - Anno 2025**

## Sommario

<b>1. Introduzione e nota metodologica .....</b>	<b>4</b>
1.1 Finalità del documento e perimetro di riferimento .....	4
1.2 Il processo di redazione della Relazione sulla Performance .....	5
1.3 Gestione del Ciclo della Performance 2025 .....	6
<b>2 Fotografia di Ateneo e analisi del contesto e delle risorse.....</b>	<b>8</b>
2.1 I principali numeri di UPO.....	8
2.2 Studentesse e Studenti.....	10
2.3 Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario.....	16
2.3.1 Consistenze organiche complessive.....	16
2.3.2 Focus: Inquadramento organizzativo .....	18
2.3.3 Focus: Genere .....	19
2.3.4 Focus: Età .....	20
2.3.5 Focus: Full Time Equivalent (FTE) per Macro-servizio.....	20
2.3.6 Focus: Lavoro a distanza.....	23
2.3.7 Focus: Formazione .....	24
2.4 Personale docente e ricercatore.....	28
<b>3 Principali risultati raggiunti: la generazione di valore pubblico.....</b>	<b>31</b>
3.1 Dimensioni del Valore Pubblico e impatti generati.....	31
3.1.1 VP1 - Didattica: innovazione, orientamento e centralità dello studente .....	31
3.1.2 VP2 - Ricerca: valutazione, supporto ai ricercatori e trasferimento tecnologico	32
3.1.3 VP3 - Comunità (Terza Missione e Impatto Sociale) .....	33
3.1.4 VP4 - Internazionalizzazione: attrattività e mobilità.....	33
3.1.5 VP5 - Persone, pari opportunità e benessere.....	33
3.1.6 VP6 - Edilizia e sostenibilità e Pianta Sanità.....	34
3.1.7 VP7 - Organizzazione, capitale umano e digitalizzazione.....	35
3.2 Lo sviluppo organizzativo come motore della performance.....	37
3.2.1 Valorizzazione del capitale umano: lo sviluppo professionale del PTAB.....	37
3.2.2 Evoluzione dei modelli di lavoro: flessibilità e conciliazione.....	38
3.2.3 Cultura dell'inclusione e tutela della persona: GEP e PAP in azione .....	39
3.2.4 Analisi degli indicatori di efficacia e Valore Pubblico .....	39
<b>4 Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale .....</b>	<b>58</b>
4.1 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.....	58

4.2	Performance Organizzativa .....	60
4.2.1	Performance Organizzativa di Ateneo .....	60
4.2.2	Performance delle Unità organizzative .....	62
4.3	Performance individuale .....	65
4.3.1	Direzione Generale e Dirigenza.....	65
4.3.2	Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario .....	66
<b>5</b>	<b>Conclusioni. Valutazione di sintesi 2025 e priorità 2026.....</b>	<b>74</b>

### **Allegati**

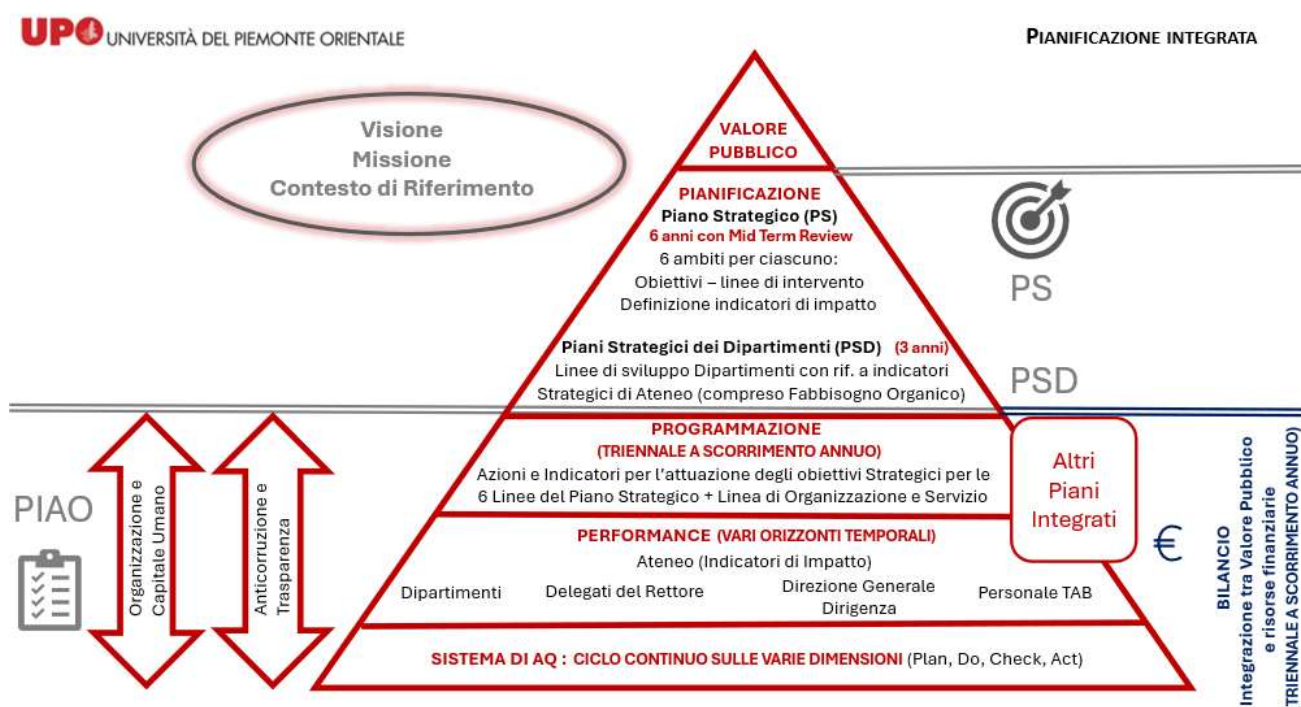
1. Monitoraggio PIAO 2025
2. GEP

## 1. Introduzione e nota metodologica

### 1.1 Finalità del documento e perimetro di riferimento

La presente relazione illustra i risultati delle azioni realizzate dall'Università del Piemonte Orientale per il conseguimento degli obiettivi organizzativi e individuali nel corso dell'anno 2025, in adempimento al ciclo della performance previsto dalla normativa vigente. L'articolo 10, comma 1, lettera b), del D.Lgs. n. 150/2009, dispone infatti che le Amministrazioni adottino, "entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14", evidenziando a consuntivo, "i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti". Questa relazione è stata redatta nel rispetto delle "Linee Guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" e rappresenta lo strumento principale di rendicontazione verso gli stakeholder interni ed esterni, dimostrando la capacità dell'Ateneo di generare Valore Pubblico, inteso come l'impatto positivo che le politiche e i progetti dell'Ente hanno per il benessere complessivo della comunità di riferimento. Perciò 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 a una programmazione del successivo ciclo di performance più efficace.

Il Modello di Pianificazione Integrata di UPO



In particolare, questo documento illustra lo stato di attuazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027, che l'Ateneo ha sviluppato in parallelo con il Piano Strategico (PS) 2024-2030 "Co-creiamo l'UPO dei prossimi anni". Il PIAO 2025-2027, redatto secondo lo schema definito dal D.M. 26 giugno 2022, ha integrato il Piano della Performance, definendo gli obiettivi di Valore Pubblico, gli obiettivi strategici e operativi delle strutture. La presente Relazione annuale sulla performance si configura come monitoraggio consuntivo dell'esercizio 2025 e va letta in stretta complementarità con il monitoraggio rolling del PIAO collocato in autunno, che, nel modello di AQ adottato dall'Ateneo, ha una funzione non solo ricognitiva ma anche

correttiva, perché consente di recepirne gli esiti nel PIAO e nel bilancio triennale successivi; in questo senso, la Relazione rappresenta il momento di chiusura e consolidamento del ciclo 2025, mentre il monitoraggio autunnale costituisce il passaggio di riesame e riallineamento della programmazione.

La rendicontazione qui presentata, inoltre, si sviluppa tenendo insieme due piani tra loro connessi ma non coincidenti: da un lato, viene rendicontata la performance di Ateneo intesa in senso ampio, ovvero lo stato di avanzamento delle attività e delle azioni previste dal PIAO che concorrono alla generazione di Valore Pubblico; dall'altro, si procede alla misurazione degli impatti e della performance ai sensi del "Sistema di Misurazione e Valutazione" (SMVP), riferita specificamente alla performance organizzativa delle strutture e a quella individuale della Direzione Generale, della Dirigenza e del personale PTAB, che costituiscono la leva gestionale attraverso cui il PIAO trova concreta attuazione.

Questa duplice chiave di lettura emerge dalla struttura stessa della Relazione: il rendiconto dell'avanzamento delle azioni è sviluppato soprattutto nel Capitolo 3 e nell'allegato Monitoraggio PIAO 2025; l'andamento dei dati e degli indicatori quantitativi è presentato nel Capitolo 2 e ripreso in chiave interpretativa nella sezione 3.2.4; infine, il Capitolo 4 traduce tali esiti nella misurazione e valutazione formale della performance secondo il perimetro del SMVP. È tuttavia fondamentale precisare che, sebbene questa Relazione restituisca il quadro consuntivo annuale dell'attuazione 2025 e dei primi effetti osservabili, la valutazione piena degli indicatori di impatto strategico di più alto livello (collegati al Piano Strategico) troverà la sua sede propria di verifica al termine del primo triennio, secondo la logica e la tempistica definite dalle Linee Guida dell'Assicurazione della Qualità (AQ).

Resta fermo che gli indicatori di impatto strategico di più alto livello del Piano Strategico di Ateneo trovano la loro sede propria di verifica nella scansione temporale definita dalle Linee Guida AQ, e quindi nella valutazione di medio termine al termine del primo triennio, mentre questa Relazione restituisce soprattutto il quadro consuntivo annuale dell'attuazione 2025 e dei primi effetti osservabili. Anche per questo, potrà essere opportuno proporre un'integrazione delle Linee Guida AQ della pianificazione e programmazione, così da includere più esplicitamente questo documento nel sistema unitario di monitoraggio, riesame e miglioramento continuo dell'Ateneo.

## **1.2 Il processo di redazione della Relazione sulla Performance**

Il presente documento è stato redatto dalla Direzione Generale con il coordinamento operativo del Settore centrale Accreditamento, Qualità e Analisi e dell'Ufficio Sviluppo e Benessere Organizzativo, nel rispetto della normativa vigente (D.Lgs. 150/2009), delle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica e delle indicazioni dell'ANVUR. Fondamentale per la stesura è stata l'analisi delle osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione nella propria Relazione Annuale 2025 (riferita all'anno 2024), al fine di recepire le raccomandazioni dell'Organo e potenziare la qualità della rendicontazione, in particolare per quanto concerne l'integrazione tra obiettivi di performance, benessere organizzativo e ciclo della qualità.

Entrando nel dettaglio dell'iter seguito, la redazione della relazione si è svolta attraverso il concorso sinergico delle seguenti strutture tecniche, coinvolte in base alle specifiche competenze:

1. *Raccolta e validazione dei dati tecnici*: la raccolta, l'elaborazione e l'analisi dei dati quantitativi necessari alla misurazione degli indicatori sono state affidate al Settore Accreditamento, Qualità e Analisi (afferente alla Divisione Qualità, Programmazione e Valutazione - DQPV). Tale Settore, che ha assorbito le competenze del precedente Ufficio Data Mining and Managing, ha garantito l'estrazione certificata dei dati dai database di Ateneo (es. ESSE3, U-GOV) assicurando l'attendibilità delle fonti informative.

2. *Comportamenti organizzativi e formazione*: queste tematiche sono state di competenza dell'Ufficio Sviluppo e Benessere Organizzativo (Divisione Persone e Risorse - DPR) che ha fornito gli elementi qualitativi e quantitativi relativi alla valutazione delle competenze comportamentali e i dati relativi al raggiungimento dell'obiettivo trasversale di formazione obbligatoria (40 ore pro-capite), curando inoltre l'analisi delle ricadute delle politiche di benessere organizzativo (rilevate anche tramite indagine Good Practice) sulla performance complessiva, in collaborazione con il Settore centrale Accreditamento, Qualità e Analisi.
3. *Elaborazione e consolidamento*: l'Ufficio Sviluppo e Benessere Organizzativo in stretto contatto con il Settore centrale Accreditamento, Qualità e Analisi ha aggregato i contributi, avvalendosi del supporto del portale Segregeest che ha permesso di tracciare in modo trasparente gli stati di avanzamento e di raccogliere le evidenze documentali caricate dai Responsabili di struttura.
4. *Approvazione e validazione*: il documento è sottoposto al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione e successivamente validato dal Nucleo di Valutazione (nel suo ruolo di OIV). Infine viene pubblicato all'interno della sezione Amministrazione Trasparente di Ateneo e sul Portale PA della Performance entro i termini di legge.

### 1.3 Gestione del Ciclo della Performance 2025

A partire dal PIAO 2025-2027, l'Ateneo adotta un modello innovativo ed esteso di performance diffusa, progettato per unire tutte le componenti organizzative verso un traguardo comune: la creazione di Valore Pubblico. Se quest'ultimo rappresenta l'impatto positivo generato dalle politiche e dai progetti dell'Ente sul benessere complessivo della comunità di riferimento, la performance costituisce il contributo concreto, nei risultati e nelle modalità di raggiungimento, apportato da ogni singolo soggetto o struttura organizzativa per soddisfare i bisogni della collettività.

Per raggiungere questi traguardi, l'Ateneo declina la performance su cinque dimensioni integrate:

1. Performance di Ateneo
2. Performance delle/dei Delegate/i del Rettore
3. Performance dei Dipartimenti
4. Performance individuale (Direzione Generale, Dirigenza, personale PTAB)
5. Performance organizzativa delle Strutture

Tuttavia, ai fini del formale ciclo di misurazione e valutazione normato dal D.Lgs. 150/2009, il perimetro di rendicontazione si applica strettamente alle ultime due componenti: la Performance organizzativa delle strutture amministrative e la Performance individuale della Direzione Generale, della Dirigenza e del personale PTAB.

La misurazione e la valutazione degli obiettivi per il ciclo 2025 si sono articolate attraverso momenti formalizzati di monitoraggio, condotti nel pieno rispetto delle scadenze previste dal SMVP. Il calendario ha previsto tre tipologie principali di verifica, strutturate per garantire un riscontro continuo sull'avanzamento dei lavori, favorire il feedback tra responsabili e collaboratori e consentire l'adozione tempestiva di eventuali interventi correttivi. Di seguito si riporta la sintesi delle fasi di monitoraggio che hanno caratterizzato l'annualità:

Tipologia di monitoraggio	Scadenza	Soggetti coinvolti	Obiettivo e output
<b>Monitoraggi trimestrali</b>	Aprile, luglio, ottobre	Tutti i titolari di obiettivi	Verifiche periodiche effettuate sul portale informatico SEGREGEST. Servono a sostenere momenti di feedback (formali e informali) tra responsabili e collaboratori nell'ottica del miglioramento continuo. Ogni responsabile rende poi conto di tali verifiche al proprio Dirigente.
<b>Monitoraggio intermedio</b>	Luglio	Direzione Generale e Dirigenti	Focus specifico sugli obiettivi del PIAO. Permette di scattare una "fotografia" della situazione per evidenziare tempestivamente criticità e apportare correttivi. Si conclude con la redazione della "Relazione sul monitoraggio intermedio" inviata al NdV.
<b>Monitoraggio finale (Performance organizzativa)</b>	Entro aprile dell'anno successivo	Direzione Generale, Dirigenti e Responsabili	Verifica definitiva di quanto realizzato per la Performance Organizzativa di Ateneo e delle singole Unità Organizzative. Include l'analisi degli scostamenti dai target previsti e si conclude con la redazione di un report consuntivo.
<b>Monitoraggio finale (Performance individuale)</b>	Entro maggio dell'anno successivo	Direzione Generale, Dirigenti e Responsabili	Conclusione del monitoraggio finale e della valutazione definitiva della Performance Individuale di tutto il personale.

Il processo di monitoraggio è stato affidato all'Ufficio Sviluppo e Benessere Organizzativo, che ha curato il supporto alla Direzione Generale e ai Dirigenti nello svolgimento delle diverse attività.

Al fine di favorire la partecipazione consapevole al ciclo 2025, l'Amministrazione ha promosso specifiche iniziative di formazione e condivisione:

- Presentazione SMVP e momenti di formativi rivolti al PTAB durante i quali è stato illustrato il funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e il collegamento tra performance individuale e valore pubblico.
- Valorizzazione delle indagini di Customer Satisfaction interna (progetto Good Practice e indagine Benessere Organizzativo), i cui esiti sono stati utilizzati non solo come indicatori di performance, ma come leva di ascolto per migliorare i processi interni.

## 2 Fotografia di Ateneo e analisi del contesto e delle risorse

L'Università del Piemonte Orientale si consolida come ateneo pubblico tripolare, radicato nei territori di Novara, Vercelli e Alessandria. Tale configurazione rappresenta un elemento distintivo e strategico, consentendo una presenza capillare sul territorio e contribuendo allo sviluppo culturale, economico e sociale dell'area di riferimento, ma comportando – al contempo – una complessità organizzativa significativa, che richiede un presidio costante dell'uniformità dei servizi, dell'efficienza operativa e della qualità delle prestazioni erogate. In questo scenario, la transizione digitale e l'innovazione organizzativa si configurano come leve essenziali, in stretta coerenza con il Piano Strategico 2024-2030 e con il PIAO 2025-2027. Nello specifico, sulla scorta del Piano di Transizione Digitale 2025-2027, l'Ateneo è impegnato nella semplificazione dei processi e nel miglioramento dell'esperienza utente, potenziando altresì gli strumenti di monitoraggio a supporto delle decisioni. Parallelamente, l'affinamento avvenuto nel 2025 del modello organizzativo introdotto nel 2023 è stato orientato a ottimizzare la funzionalità dei processi, l'equilibrio dei carichi di lavoro e la valorizzazione delle competenze professionali, superando logiche frammentarie per rafforzare il funzionamento trasversale delle strutture e garantire una maggiore omogeneità gestionale tra le sedi.

Il contesto in cui opera l'Ateneo permane fortemente competitivo, influenzato da dinamiche quali la progressiva differenziazione tra atenei, l'espansione dell'offerta formativa (anche telematica), l'attenzione crescente agli indicatori di outcome (occupabilità, internazionalizzazione, attrattività) e la progressiva contrazione della popolazione in età universitaria; quest'ultima, in particolare, ha un potenziale impatto sulla sostenibilità economico-finanziaria degli atenei, in particolare in relazione alla contribuzione studentesca e alla quota di Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) correlata al costo standard per studente.

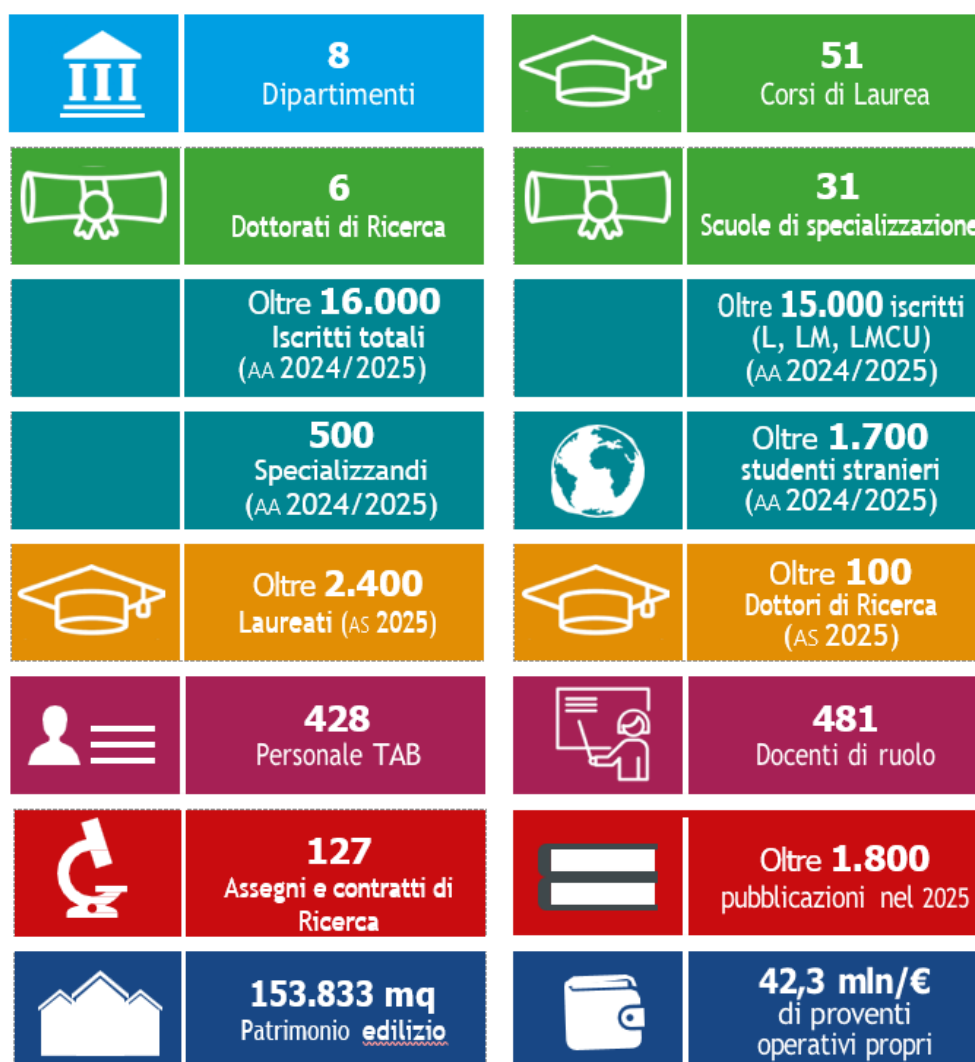
Nel 2025, il sostegno finanziario ministeriale alle università è derivato principalmente dal FFO, dalla Programmazione triennale (PRO3) e dai fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). In merito al FFO 2025 (assegnato con Decreto Ministeriale n. 595 del 7 agosto 2025), si registra un incremento complessivo a livello di sistema pari a +2,98% rispetto all'anno precedente. La performance di UPO, nella prima assegnazione, corrisponde a +2,48%, confermando la capacità dell'Ateneo di generare risultati positivi in un contesto di crescita misurata e di mantenere la propria competitività nel panorama universitario nazionale. In ambito PRO3 (2024-2026), l'Ateneo ha ottenuto un'assegnazione pari all'87% del finanziamento richiesto (circa 2,8 milioni di euro), risultato superiore alla media nazionale (78,5%). Prosegue, inoltre, l'impegno nei progetti finanziati dal PNRR, con particolare riferimento alle Missioni 1 (Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo), 4 (Istruzione e ricerca) e 6 (Salute), rafforzando la capacità di attrarre risorse competitive e di sviluppare infrastrutture di ricerca e innovazione.

Alla luce di tale quadro, la programmazione della performance 2025 è stata orientata alla salvaguardia dell'equilibrio economico-finanziario e al potenziamento delle componenti del FFO, con particolare riguardo al costo standard e alla quota premiale. L'azione strategica si è concentrata sul rafforzamento della capacità di attrazione di finanziamenti, sull'efficientamento dei processi amministrativi e sul consolidamento dell'attrattività internazionale dell'offerta formativa, sostenendo un'integrazione virtuosa tra didattica, ricerca e terza missione per la generazione di valore pubblico.

Il presente contesto costituisce dunque il quadro di riferimento per l'analisi dei risultati conseguiti nel 2025, illustrati nelle sezioni successive, in conformità con le Linee guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane.

### 2.1 I principali numeri di UPO

Nel seguito i numeri "a colpo d'occhio" dell'Ateneo, nelle sezioni successive alcuni dettagli riferiti alle persone che compongono la comunità di UPO.



**Fonte dei dati**

**Dipartimenti e Corsi di laurea:** Fonte SUA – Cds (2025)

**Dottorati:** Fonte ESSE3 (2025)

**Scuole di specializzazione:** Fonte U-Gov (2025)

**Iscritti:** Fonte ESSE3 - anno accademico 2024/2025

**Specializzandi:** Fonte ESSE3 - anno accademico 2024/2025

**Studenti stranieri:** Fonte ESSE3 - dato relativo ai corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico, anno accademico 2024/2025

**Laureati:** Fonte ESSE3 - dato relativo ai corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico, anno solare 2025

**Dottori di ricerca:** Fonte ESSE3 - anno solare 2025

**Personale TAB:** Fonte CSA - dato al 31 dicembre 2025

**Personale docente:** Fonte CSA - dato al 31 dicembre 2025

**Assegni e contratti di ricerca:** Fonte Ufficio Ricerca - dato al 31 dicembre 2025

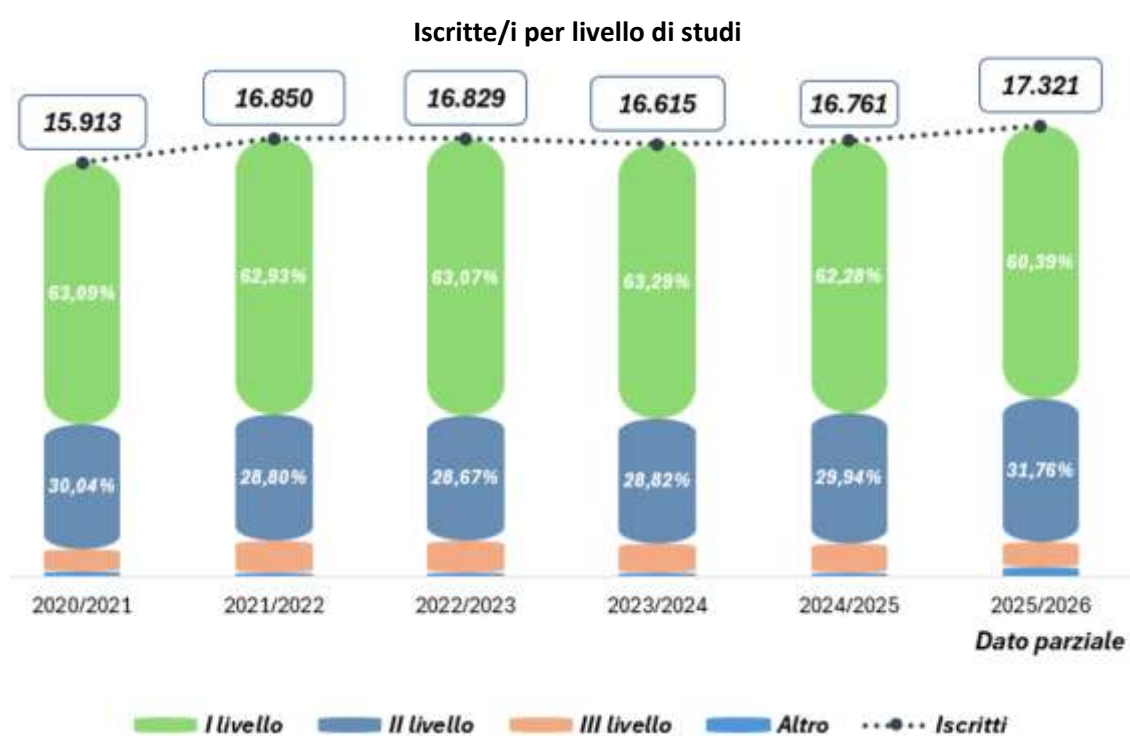
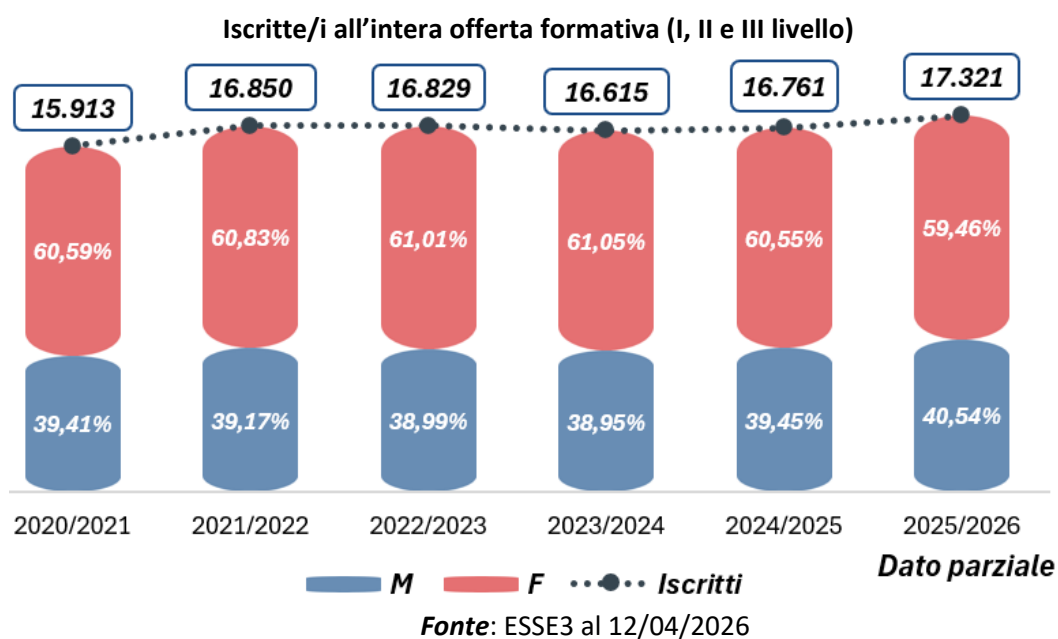
**Pubblicazioni:** Fonte Ufficio Ricerca - dato anno solare 2025 per gli afferenti al 31/12/2025

**Patrimonio edilizio:** Fonte Ufficio tecnico - dato al 31 dicembre 2025

**Proventi operativi propri:** Fonte Bilancio Unico di Ateneo 2025

## 2.2 Studentesse e Studenti

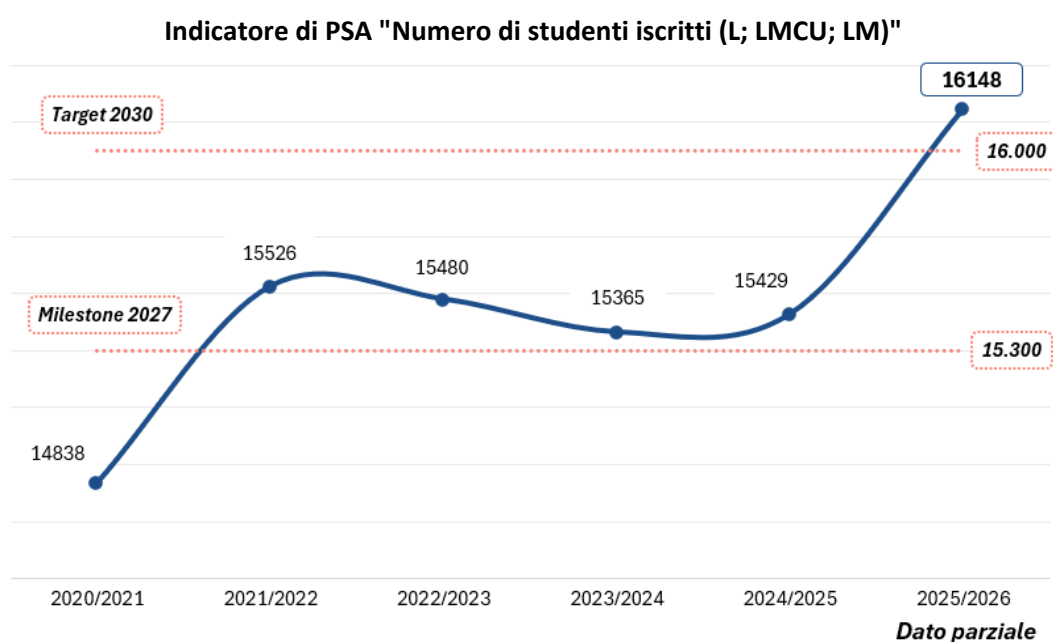
I dati relativi all'a.a. 2025/2026, ancora parziali, confermano la crescita della popolazione studentesca, che supera le 17.000 unità totali con riferimento all'intera offerta formativa (comprensiva di corsi di laurea, laurea magistrale e magistrale a ciclo unico, corsi di dottorato, scuole di specializzazione, master di I e II livello, corsi di perfezionamento, minor). L'analisi della serie storica dall'a.a. 2020/2021 mostra una progressione dai circa 16.000 iscritte/i fino al picco registrato nell'a.a. 2025/2026 (17.321 iscritte/i), dopo un periodo di sostanziale stabilizzazione. A livello di composizione per genere si registrano poco significative variazioni in termini percentuali da un anno accademico all'altro.



**Fonte:** ESSE3 al 12/04/2026

La scomposizione della popolazione studentesca per livello di studi evidenzia una struttura relativamente stabile nel periodo considerato. Il I livello (lauree triennali) rappresenta la componente più ampia, con quote comprese tra il 62,93% e il 63,29% negli anni accademici dal 2020/2021 al 2023/2024, per poi scendere al 62,28% nel 2024/2025 e al 60,39% nel dato parziale 2025/2026. Il II livello (lauree magistrali e magistrali a ciclo unico) si mantiene intorno al 28-29% per i primi quattro anni della serie, salendo al 29,94% nel 2024/2025 e al 31,76% nel 2025/2026. Il III livello (corsi di dottorato, master di I e II livello, scuole di specializzazione) e la voce Altro (comprensiva di minor, corsi di perfezionamento, iscritti ai corsi singoli e, limitatamente al 2025/2026, iscritti al Semestre filtro di medicina che non hanno poi proseguito la carriera in Ateneo) rimangono nel complesso marginali e sostanzialmente costanti nel tempo, senza variazioni di rilievo lungo l'intera serie storica.

Più specificamente, il grafico seguente illustra l'evoluzione del numero totale di iscritte/i ai corsi di laurea, laurea magistrale e magistrale a ciclo unico, che costituisce l'indicatore quantitativo "Numero di studenti iscritti (L; LMCU; LM)" del Piano Strategico di Ateneo 2024-2030. Il numero complessivo ha registrato un incremento nel biennio iniziale, passando da 14.838 nell'a.a. 2020/2021 a 15.526 nell'a.a. 2021/2022, per poi subire una lieve flessione nei due anni successivi e tornare a crescere nell'a.a. 2024/2025, raggiungendo il valore più elevato del periodo nell'a.a. 2025/2026.



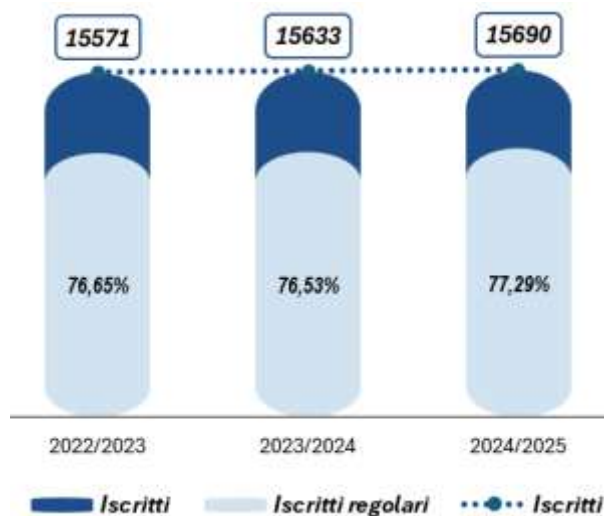
**Fonte:** Osservatorio Cineca al 06/04/2026

Per quanto concerne, invece, gli studenti regolari<sup>1</sup>, l'indicatore definito dal Piano Strategico di Ateneo 2024-2030 "Numero di iscritti regolari ai fini del CSTD" prevede l'inclusione dei dottorandi, insieme a iscritte/i ai corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico. Poiché non sono ancora disponibili i dati

<sup>1</sup> La studentessa o lo studente è regolare se il totale di anni di iscrizione in Ateneo e ciclo (primo ciclo L, LMCU; secondo ciclo LM) nelle sue carriere (escludendo quelle chiuse per laurea), è inferiore o uguale alla durata normale del corso.

sulla consistenza dei dottorandi su Osservatorio Cineca per l'a.a. 2025/2026, il grafico sottostante non include quest'ultimo anno accademico in quanto non completo e pertanto potenzialmente fuorviante.

**Indicatore di PSA "Numero di iscritti regolari ai fini del CSTD (L; LMCU; LM; Phd)"**



**Fonte:** Osservatorio Cineca al 06/04/2026

Dall'a.a. 2022/2023 la quota di iscritte/i regolari si mantiene sostanzialmente stabile intorno al 76-77%, con un lieve picco nell'a.a. 2024/2025 (77,29%).

Il grafico che segue illustra la distribuzione percentuale di iscritte/i ai corsi di laurea, laurea magistrale e magistrale a ciclo unico per area didattica nell'ultimo sessennio. Nel corso dell'a.a. 2025/2026 l'area Umanistico-sociale, dopo una contrazione nel biennio precedente, torna a essere l'ambito che assorbe la maggior parte delle iscrizioni (41,78%). Contestualmente, l'area Scientifico-tecnologica registra una flessione (attestandosi al 39,34% dopo il picco del 42,83% raggiunto nell'a.a. 2023/2024), mentre l'area Medico-sanitaria mostra una crescita regolare nell'intero sessennio, attestandosi al 18,89% nell'a.a. 2024/2025.

**Iscritte/i per area didattica (L; LM; LMCU)**



**Fonte:** Osservatorio Cineca al 06/04/2026

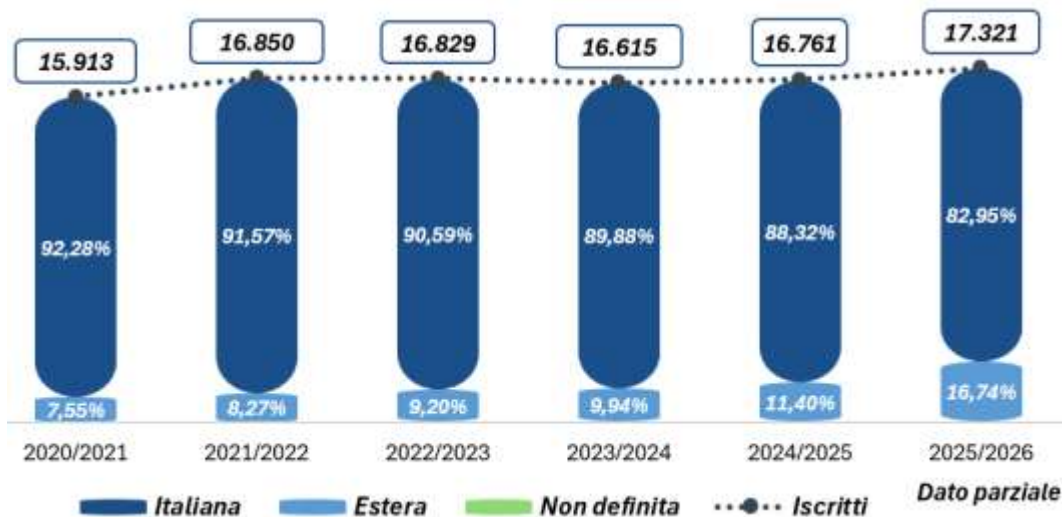
La mappa sottostante, che riporta il numero di iscritte/i all'intera offerta formativa (I, II e III livello) per l'a.a. 2025/2026 per regione italiana di residenza, testimonia il forte legame dell'Università del Piemonte Orientale con il territorio – con il 70,52% di iscritte/i proveniente dalla Regione Piemonte ed il 19,44% dalla vicina Lombardia – ma anche un'apprezzabile attrattività da regioni più lontane come la Sicilia, da cui proviene l'1,28% della popolazione studentesca.

**Iscritte/i all'intera offerta formativa (I, II e III livello) per regione italiana di residenza**



Fonte: ESSE3 al 12/04/2026. I dati sono ancora parziali.

**Iscritte/i all'intera offerta formativa (I, II e III livello) per cittadinanza**



Fonte: ESSE3 al 12/04/2026

Con riferimento alla cittadinanza degli iscritti all'intera offerta formativa (I, II e III livello), la serie storica evidenzia una progressiva riduzione della componente con cittadinanza italiana, che passa dal 92,28% del 2020/2021 all'82,95% del dato parziale 2025/2026, e una corrispondente crescita della componente con cittadinanza estera, che nello stesso arco temporale passa dal 7,55% al 16,74%. La variazione è continua e

costante in tutti gli anni accademici considerati, senza interruzioni di tendenza. La voce "Non definita" (che raggruppa coloro per i quali il dato sulla cittadinanza non è disponibile) rimane nel complesso trascurabile lungo l'intera serie storica.

Rispetto all'a.a. 2025/2026, la tabella seguente illustra i primi 10 paesi di cittadinanza degli studenti internazionali iscritti all'intera offerta formativa (I, II e III livello). Tunisia e Marocco si collocano ai primi due posti, con valori pressoché equivalenti (447 e 444 iscritti), seguiti a distanza dal Camerun (339). Gli altri paesi rappresentati nella graduatoria — Egitto, Romania, Etiopia, Albania, Iran, Pakistan e Perù — registrano ciascuno un numero di iscritti inferiore a 165.

**Top 10 paesi di cittadinanza degli studenti internazionali iscritti all'intera offerta formativa (I, II e III livello), a.a. 2025/2026**

Paese	N. Iscritte/i
TUNISIA	447
MAROCCO	444
CAMERUN	339
EGITTO	164
ROMANIA	160
ETIOPIA	149
ALBANIA	121
IRAN	120
PAKISTAN	107
PERU'	66

**Fonte:** ESSE3 al 12/04/2026. I dati sono ancora parziali.

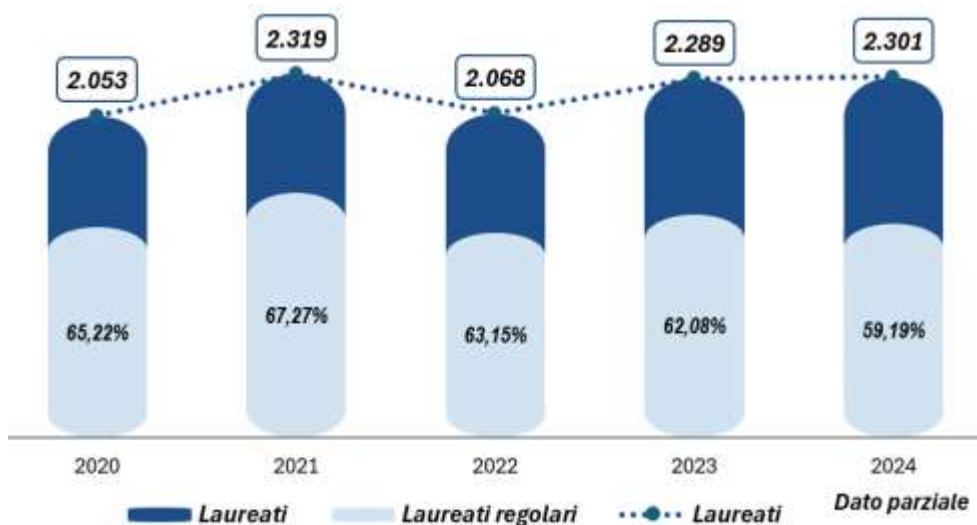
Di seguito viene illustrata l'evoluzione del numero totale di laureate/i e della quota di laureate/i regolari nell'arco di cinque anni. Il numero complessivo di laureate/i ha mostrato un andamento discontinuo, raggiungendo nel 2024 un valore prossimo al massimo del periodo.

La percentuale di laureate/i regolari<sup>2</sup> ha invece seguito un trend complessivamente decrescente a partire dal 2021, scendendo progressivamente al 59,19% nel 2024. Questo dato, pur in un contesto di crescita del numero assoluto di laureate/i, segnala una tendenza alla riduzione della regolarità nel completamento dei percorsi di studio.

---

<sup>2</sup> Un laureato è regolare se, all'atto del conseguimento del titolo, risulta uno studente regolare (facendo riferimento al concetto di iscritto regolare di cui sopra).

### Laureate/i e laureate/i regolari (L; LM; LMCU)



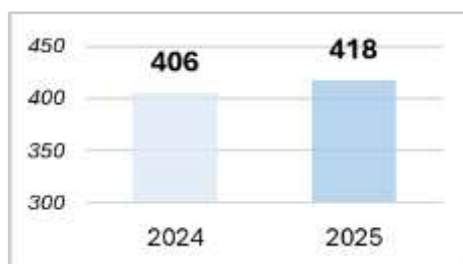
**Fonte:** Anagrafe Nazionale Studenti, indicatore iC02 (aggiornamento del 05/01/2026)

## 2.3 Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario

### 2.3.1 Consistenze organiche complessive

Complessivamente, dal 31/12/2024 al 31/12/2025, il PTAB (esclusi CEL e Lettori madre lingua) ha registrato un saldo positivo di 12 unità, pari al **+3%** circa.

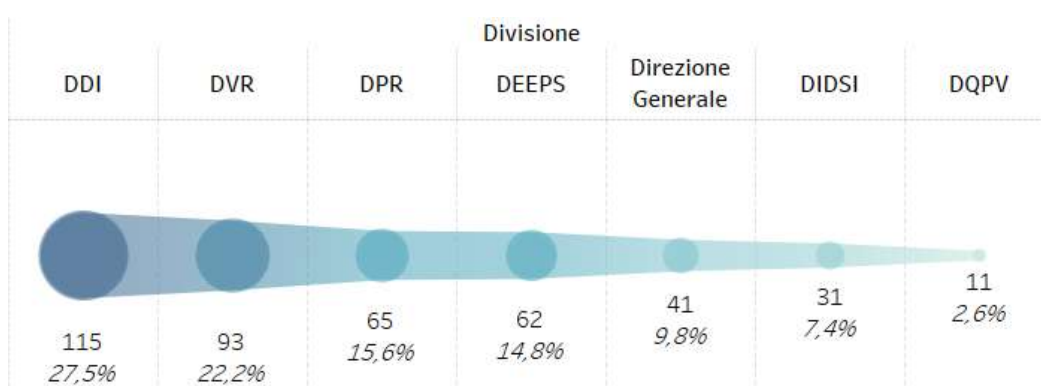
#### Confronto PTAB 2024-2025 (al 31/12 di ciascun anno)



Al 31/12/2025 il PTAB, per quasi la metà della sua consistenza, afferiva all'Amministrazione Centrale. **Novara** risulta essere il **Polo più popoloso**, con il **24,6% del PTAB** afferente alle proprie strutture.

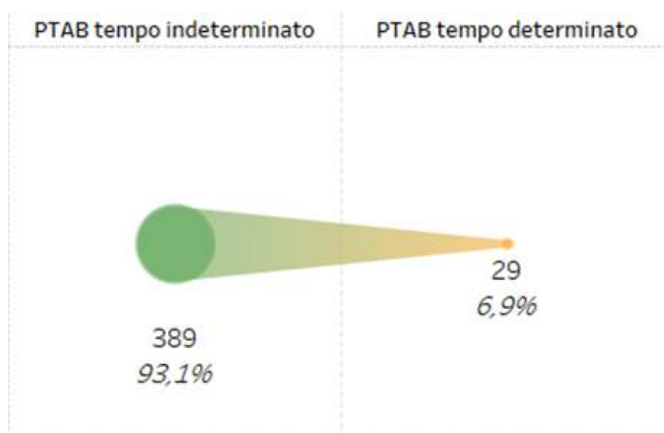


Di seguito si illustra la distribuzione del PTAB al 31/12/2025 sulla base della Divisione di afferenza. Si osserva una maggiore incidenza per le Divisioni Didattica e Internazionalizzazione e Valorizzazione della Ricerca, in coerenza con le due missioni principali di Ateneo.



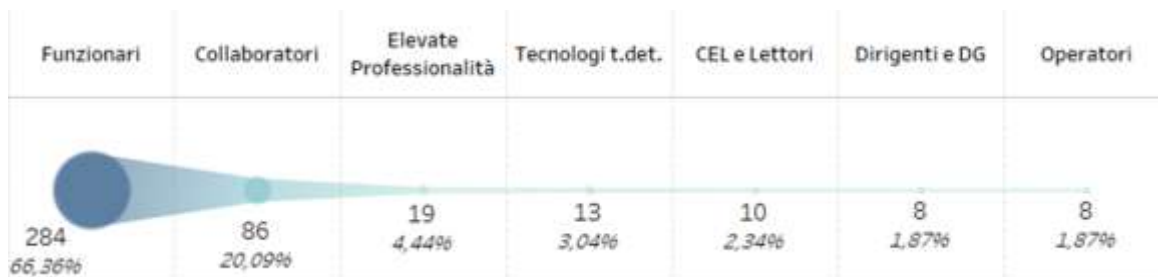
La dimensione dell'indicatore dipende dal valore assoluto della numerosità del PTAB della Divisione.

Oltre il **93%** del PTAB, al 31/12/2025, aveva un contratto a **tempo indeterminato** (389 unità su 418). In un anno (31/12/24-31/12/25) il personale a tempo indeterminato è aumentato di 10 unità. Si registrano, invece, due unità aggiuntive a tempo determinato.

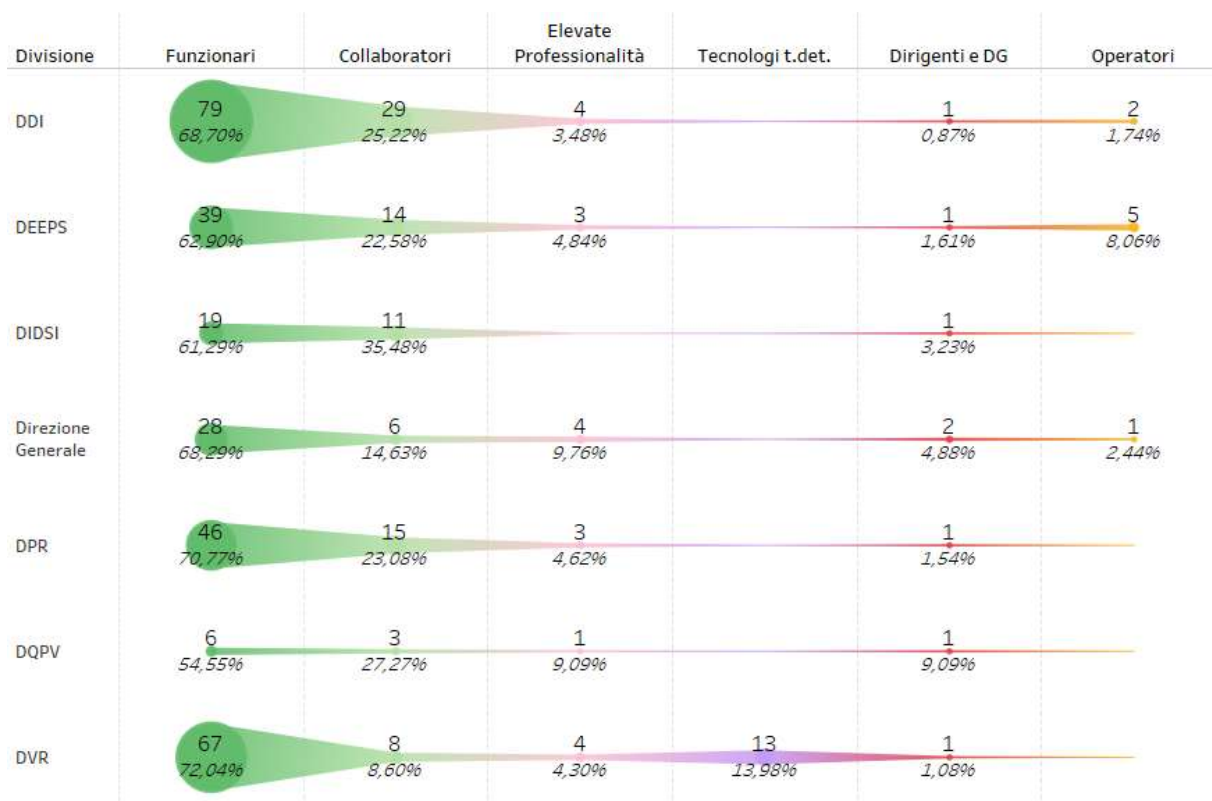


### 2.3.2 Focus: Inquadramento organizzativo

Il PTAB, in ragione del 66% circa, è inquadrato nell'area dei Funzionari.

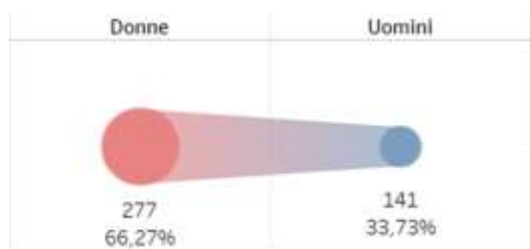


La Divisione Valorizzazione della Ricerca è quella che presenta una maggiore incidenza di Funzionari rispetto al totale del PTAB (72%).



La dimensione dell'indicatore dipende dal valore assoluto della numerosità del PTAB della Divisione.

### 2.3.3 Focus: Genere



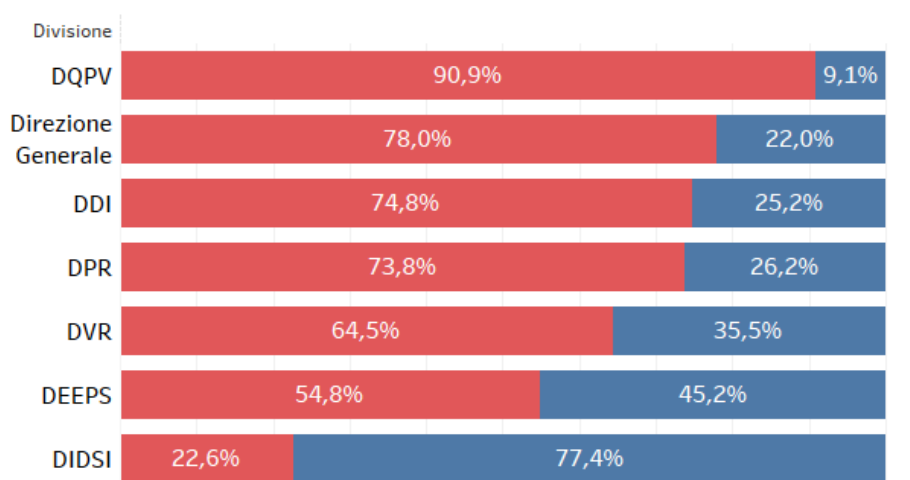
Lo spaccato per genere identifica come più numerosa la componente femminile, che rappresenta oltre il 66% del totale PTAB al 31/12/2025.

Osservando lo spaccato per inquadramento, notiamo come l'incidenza femminile sia fortemente superiore a quella maschile nel gruppo degli Operatori (87,5%), in linea con il dato globale per Collaboratori e Funzionari, i due comparti più popolosi (67,44 e 67,25%). Le dirigenti e le EP incidono per il 62,5 e 57,9% circa rispetto al totale dei due inquadramenti.

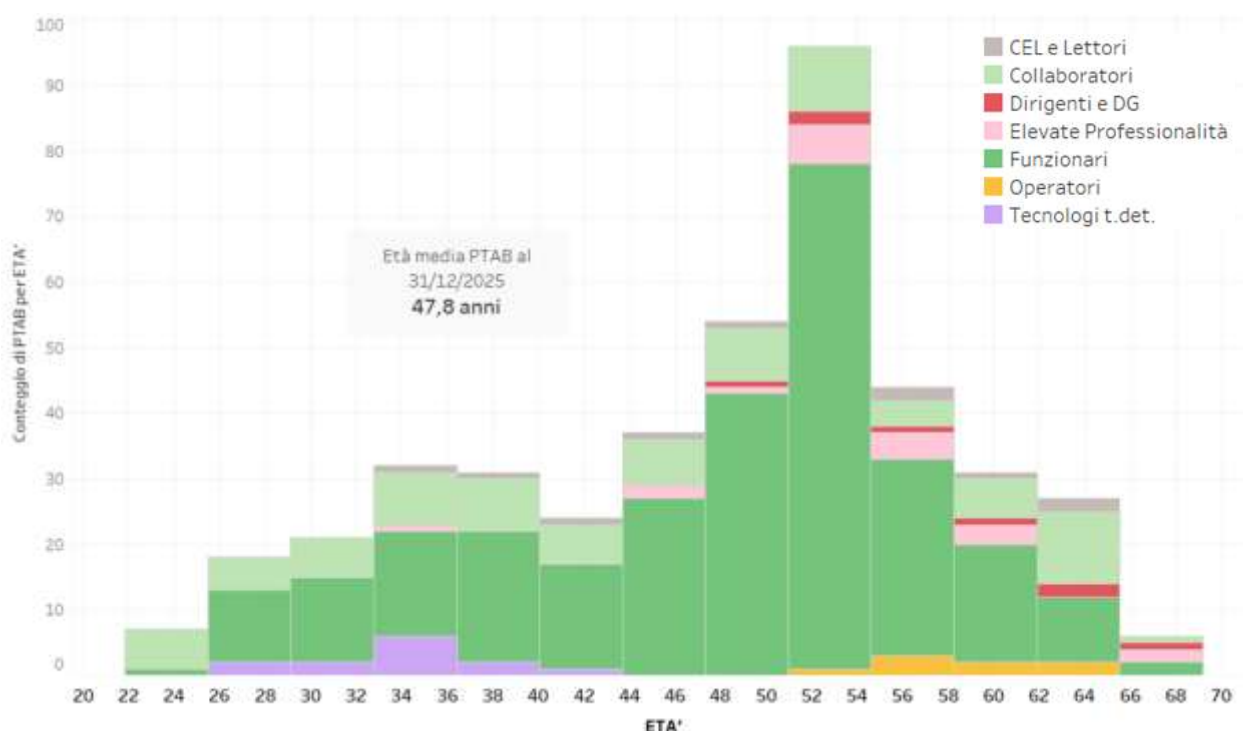
Inversione di tendenza per i Tecnologi, uomini nel 61,5% delle osservazioni.



La Divisione con maggior incidenza femminile è Qualità, Programmazione e Valutazione (91% circa), seguita a distanza dalla Direzione generale (78%). La Divisione Digitalizzazione, Sistemi e Innovazione è formata soprattutto da PTAB di genere maschile (77,4%). La Divisione Edilizia, infine, tende all'equilibrio di genere.



### 2.3.4 Focus: Età

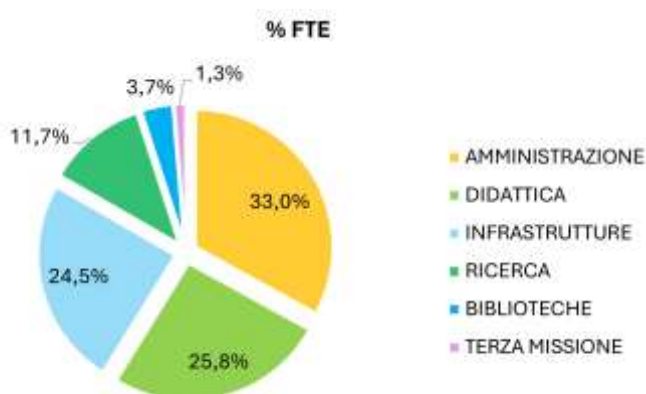


Osservando, infine, la distribuzione del PTAB per età e inquadramento, si nota che la maggior parte dei Funzionari, l'inquadramento più diffuso in Ateneo, si colloca nella fascia 44-58 anni (media 48 anni). La dirigenza è collocata oltre i 47 anni di età (media 58 anni). I tecnologi ricoprono fasce basse di età (25-40). Al contrario, gli operatori sono distribuiti tra i 52 e i 64 anni, risultando nel complesso il gruppo più "anziano" di inquadramento. L'età media del PTAB al 31/12/2025 è pari a 47,8 anni (in lievissimo aumento rispetto al 2024, 47,3). Non si rilevano significative differenze di età tra genere femminile e maschile, con un'età media di 47,9 anni per le donne e 47,5 per gli uomini.

Fonte: estrazione CSA al 31/12/2025, 31/12/2024.

### 2.3.5 Focus: Full Time Equivalent (FTE) per Macro-servizio

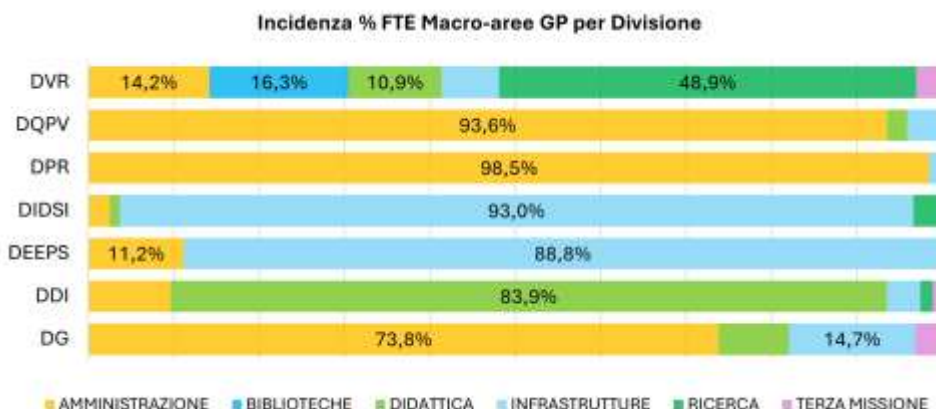
L'Ateneo aderisce al progetto Good Practice, che nella sua sezione "Efficienza" consente di mappare il personale (in Full Time Equivalent), sulla base della percentuale di tempo-lavoro dedicata a una rosa di servizi classificabili in sei macroaree di attività indipendentemente dall'inquadramento formale in una Divisione. Di seguito la distribuzione percentuale del PTAB UPO (FTE) sulle varie aree Good Practice.



L'area di maggior impatto è la Didattica, seguita da quella Amministrativa (Personale, Risorse, Affari istituzionali e legali, Comunicazione) e delle

Infrastrutture (Edilizia, Approvvigionamenti, ICT).

Di seguito, il quadro per Divisione.



La tabella seguente illustra, raggruppati per macroaree, i servizi di I livello più corposi in termini di FTE dedicati. È di immediata evidenza la concentrazione di un **volume elevato di FTE** dedicati al supporto alla **didattica per il I e II ciclo**, seguito a distanza dal supporto tecnico all'attività di ricerca.

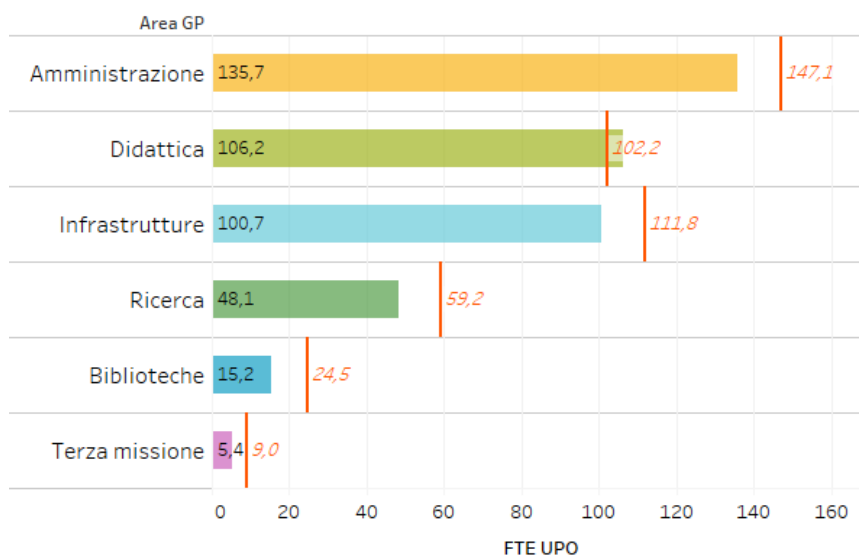


L'infografica di seguito, infine, illustra la distribuzione percentuale degli FTE dei tre Poli di Ateneo sulle macroaree Good Practice (fatto 100% ciascun Polo). I cerchi con area maggiore descrivono le peculiarità di ciascun Polo in termini di aree di attività più sviluppate in termini di organico dedicato. Il Polo di Vercelli spicca nell'area delle infrastrutture, Novara per la Didattica. Alessandria si presenta con un maggiore equilibrio tra Didattica, Ricerca e Infrastrutture.



Fonte: estrazione CSA al 31/12/2025, elaborazione interna dati Good Practice.

A completamento dell'analisi FTE, risulta interessante operare un confronto con un gruppo di Atenei a noi simili. Sono stati selezionati i seguenti atenei aderenti al progetto Efficienza di Good Practice: Bergamo, Brescia, Insubria, L'Aquila, Trieste, Politecnica delle Marche, Sassari, Salento. Essi sono dimensionalmente analoghi a UPO (medie dimensioni) e offrono, come UPO, il Corso di Medicina e Chirurgia. Dal grafico è possibile osservare, per ciascun macro-servizio, il totale FTE per il nostro Ateneo (barra colorata), confrontati con gli FTE medi del gruppo benchmark, UPO escluso (linea verticale rossa, etichetta in rosso).



Si segnalano, mediamente, un leggero sovradimensionamento di UPO in area Didattica, un sottodimensionamento generalizzato sulle altre aree.

Gli FTE di ciascun ateneo sono stati moltiplicati per un fattore di ponderazione composto da tre parametri, al fine di effettuare un confronto commisurato alle reali dimensioni di ciascuno:

- Proventi operativi (peso 0,20),
- n. Docenti di ruolo (peso 0,40),
- n. Studenti di I e II livello (peso 0,40).

Per i servizi riconducibili alla Divisione Didattica sono stati considerati i soli parametri studenti e docenti (peso 0,50 ciascuno).

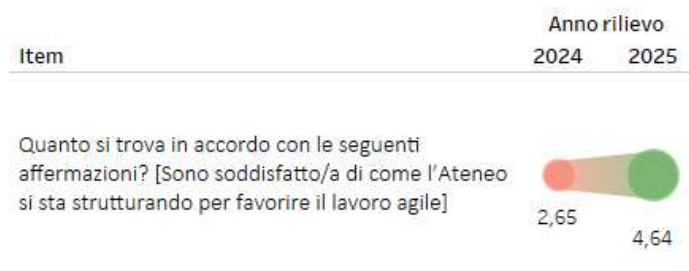
Formula fattore ponderazione:

*(parametro UPO/parametro Ateneo) x peso parametro -> somma pesata dei parametri.*

N.B.: i dati relativi agli Atenei benchmark derivano dal report di efficienza rilasciato dal team Good Practice a dicembre 2025 e si riferiscono all'anno formale 2024 (ultimo disponibile con riferimento al sistema atenei).

### 2.3.6 Focus: Lavoro a distanza

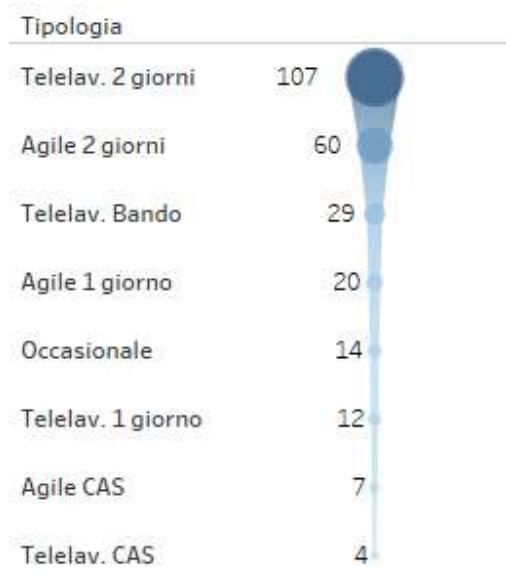
A giugno 2025 l'Ateneo ha adottato le "Disposizioni operative per lo svolgimento del lavoro a distanza", rispondendo a un'esigenza diffusa di migliore conciliazione dei tempi di vita e lavoro.



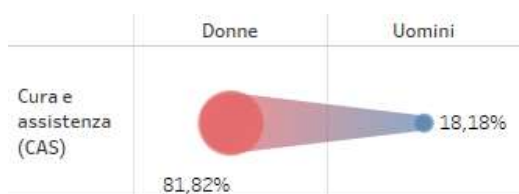
L'indagine sul Benessere Organizzativo somministrata al PTAB nel 2024 ha prodotto utili informazioni riguardo, tra gli altri temi, l'istituto del lavoro a distanza, fornendo l'input alla progettazione e introduzione di questa forma innovativa di organizzazione del lavoro. Gli effetti positivi della disposizione si sono registrati, a distanza di un anno, con le risultanze della nuova indagine, condotta a ridosso dell'emanazione del Decreto della Direttrice Generale. Il quesito legato al ruolo dell'Ateneo nel favorire la modalità lavorativa a distanza è passato da un valore medio delle risposte pari a 2,65 (indagine 2024) a 4,64 (2025), scala 1-6.

	31/12/2025	31/12/2024
<b>PTAB</b>	<b>418</b>	<b>416</b>
<b>PTAB con contratto di lavoro a distanza</b>	<b>253</b>	<b>180</b>
<b>Incidenza % PTAB a distanza</b>	<b>60,5%</b>	<b>43,3%</b>

I dati di seguito forniscono un quadro che conferma l'ampia accoglienza delle nuove disposizioni, che hanno ampliato e rimodulato l'accesso agli istituti di lavoro a distanza. Oltre il **60% del PTAB**, al 31/12/25, aveva sottoscritto un **contratto di lavoro a distanza**. Di seguito il quadro per tipologia scelta, dal quale si evince una preferenza netta per Telelavoro e Lavoro Agile su due giorni a settimana (66% del totale PTAB a distanza).



A livello di genere, il PTAB in lavoro a distanza è per la stragrande maggioranza femminile. Il **68% circa delle donne** ha scelto di sottoscrivere un contratto di lavoro a distanza, contro il 45% circa degli uomini.



Le tipologie di lavoro a distanza nelle quali l'incidenza femminile risulta più pronunciata (oltre l'80%) sono quelle legate a cura e assistenza (CAS).

Fonte: estrazione Ufficio PTAB, al 31/12/2024 e 31/12/2025.

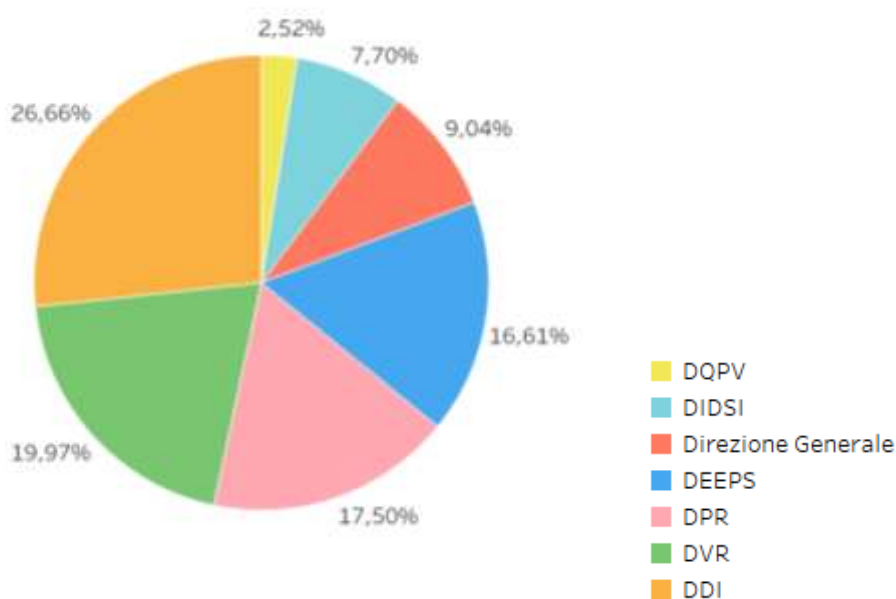
### 2.3.7 Focus: Formazione

In linea con la Direttiva Zangrillo del 16/01/2025, UPO ha recepito l'obbligo formativo per il personale della Pubblica Amministrazione, integrandolo all'interno del proprio SMVP. L'Ateneo ha quindi definito il conseguimento di almeno 40 ore annue di formazione come un obiettivo individuale rivolto a tutto il PTAB. In quest'ottica, è stato avviato un percorso strutturato — che vedrà un consolidamento decisivo nel corso del 2026 — finalizzato a ottimizzare la rilevazione dei fabbisogni formativi e a garantire una migliore integrazione tra le necessità professionali e l'offerta formativa, sia interna che esterna.

Il percorso avviato mostra già i primi impatti sulla fruizione di corsi di formazione e aggiornamento da parte del PTAB. Al 31/12/2024 si registrava un totale di 25.920 ore totali fruite dal personale, con un monte-ore medio pro capite pari a 60,4. Al 31/12/2025 il dato globale si attesta a **28.510**, con monte-ore medio individuale di circa 67,6 ore. L'incremento di ore di formazione complessivamente fruito si attesta al 10% circa. Il Piano Strategico UPO 24-26 impostava una *milestone* di 13.000 ore fruite in media all'anno nel triennio (25-26-27), dato già ampiamente superato all'atto della consuntivazione finale del 2024 e al termine del 2025. Di seguito

si propongono alcune statistiche riguardo l'accesso alla formazione da parte del PTAB. In questa sezione, contrariamente al paragrafo dedicato all'obiettivo di performance (40 ore) l'analisi include Dirigenti e Tecnologi a tempo determinato, al fine di fornire un quadro complessivo rispetto al tema della formazione.

Il grafico a torta (di seguito) illustra la distribuzione percentuale delle ore di formazione complessive tra le Divisioni di Ateneo. La maggior parte delle ore di formazione totali vengono fruite da personale afferente alla Divisione Didattica e Internazionalizzazione, seguito da quello afferente alla Divisione Valorizzazione della Ricerca. L'incidenza di ciascuna Divisione sul totale risente solo in parte della numerosità del personale afferente a ciascuna; in termini di ore pro-capite, come vedremo nei capitoli successivi, le Divisioni DEEPS e DPR, benché abbiano un numero più contenuto di PTAB afferente rispetto alla DDI, presentano un numero medio di ore pro-capite fruite decisamente superiore.

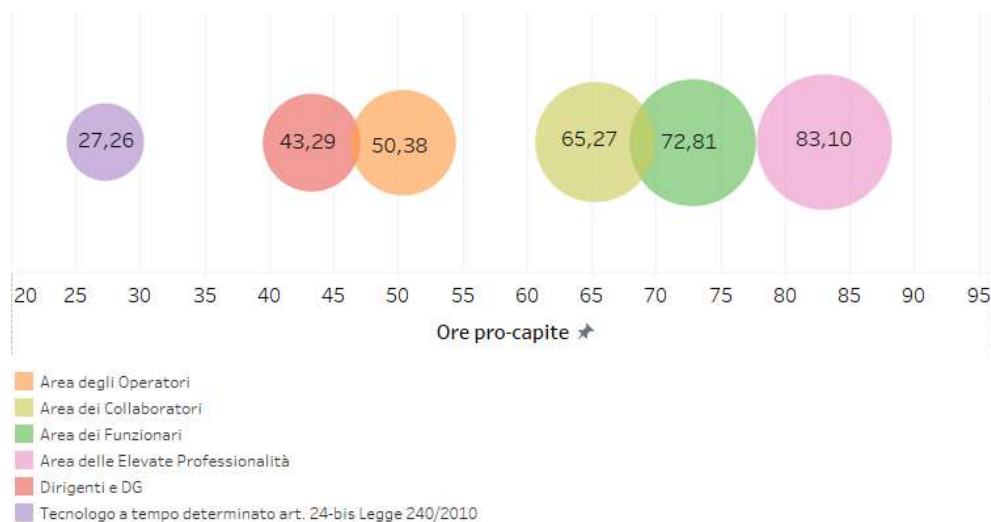


Osservando le ore medie per unità di PTAB, notiamo come la fascia d'età che, mediamente, ha fruito di un numero maggiore di ore di formazione, è quella **tra i 45 e 54 anni**.

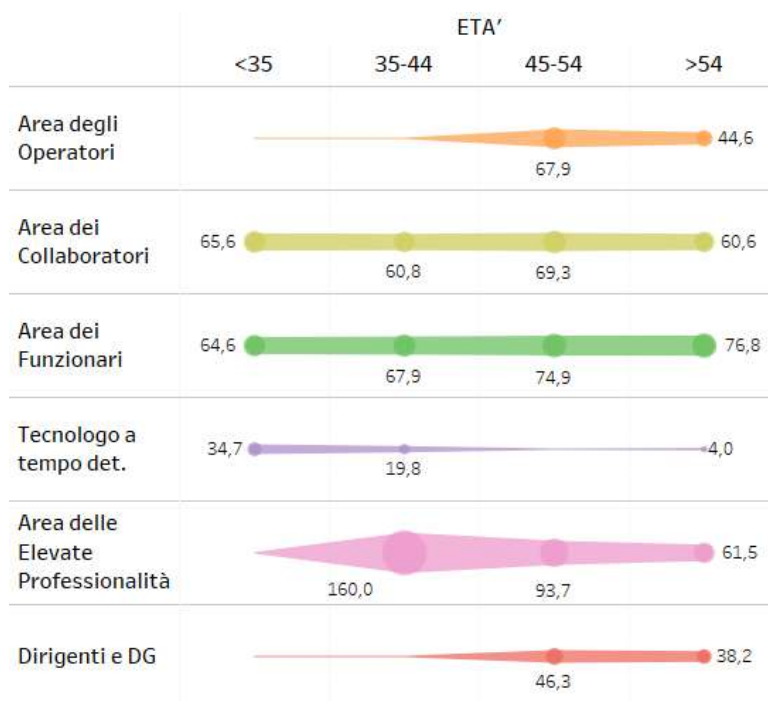


Di seguito si possono osservare i valori medi in base all'inquadramento nelle varie aree. Agli antipodi, per media pro-capite di ore fruite, si segnalano **Tecnologi a tempo determinato (27 ore circa)** e **Elevate Professionalità (83 ore circa)**.

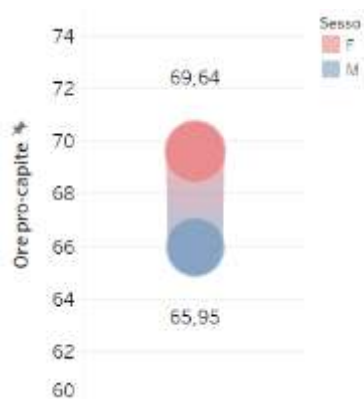
Relazione annuale sulla Performance - Anno 2025



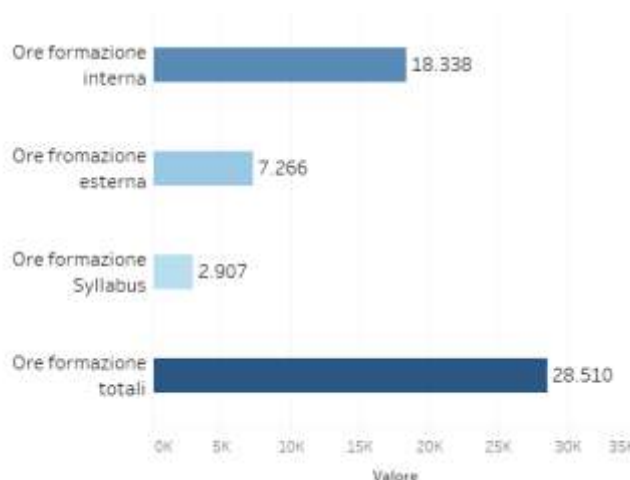
Integrando le due dimensioni di analisi, lo spaccato risultante è esposto nel seguente grafico.



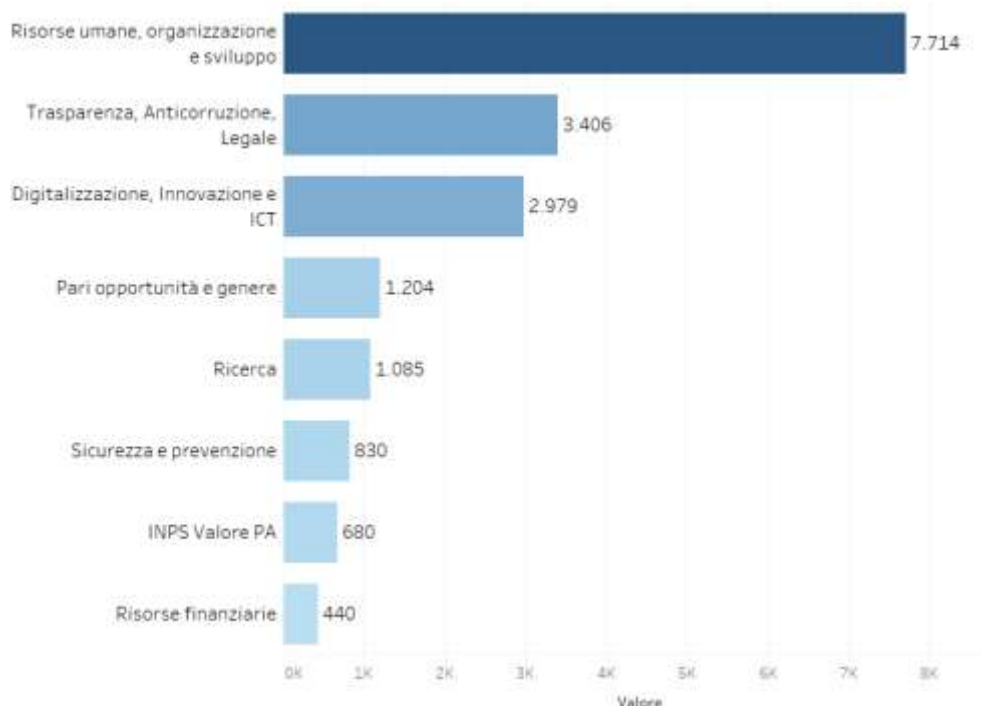
Applicando il filtro del genere, notiamo un dato medio leggermente superiore per quanto riguarda le donne.



La gran parte delle ore di formazione fruite nel 2025 (64,3%) sono state svolte internamente all'Ateneo. Il 25,5% delle ore di formazione complessive sono state fruite, invece, esternamente. Poco meno di 3000 ore sono il risultato della formazione seguita dal PTAB tramite la piattaforma Syllabus.gov, finalizzata allo sviluppo di competenze per il rafforzamento della PA.



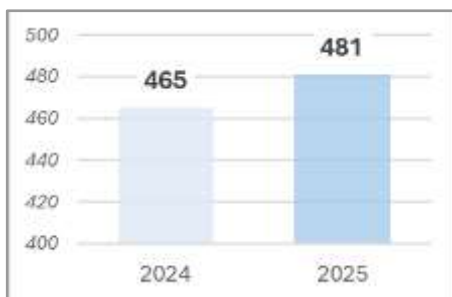
Delle ore di formazione interna, oltre il **40% riguardano tematiche inerenti alle risorse umane, l'organizzazione del personale e lo sviluppo di competenze gestionali e soft skills**. Questo dato appare del tutto coerente con la fase di riorganizzazione, assestamento e sviluppo affrontata dall'Ateneo a partire dall'estate 2025, che è stata affiancata da percorsi mirati, di tipo informativo e formativo, erogati a tutto il PTAB. In linea con le strategie di Ateneo anche il dato relativo alle ore di formazione legate a digitalizzazione, innovazione e ICT, che cubano per il 16,2% del totale della formazione interna.



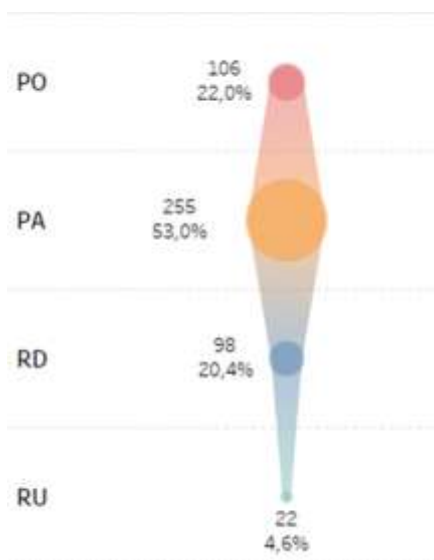
Fonte: Conto annuale Formazione 2024 e 2025. Dati sulle ore di formazione espressi in valori decimali.

## 2.4 Personale docente e ricercatore

Confronto personale Docente e Ricercatore 2024-2025 (al 31/12 di ciascun anno)



Il personale Docente e Ricercatore di ruolo in Ateneo registra un aumento di 16 unità tra 31/12/2024 e 31/12/2025, un incremento percentuale pari a circa il +3,4%.

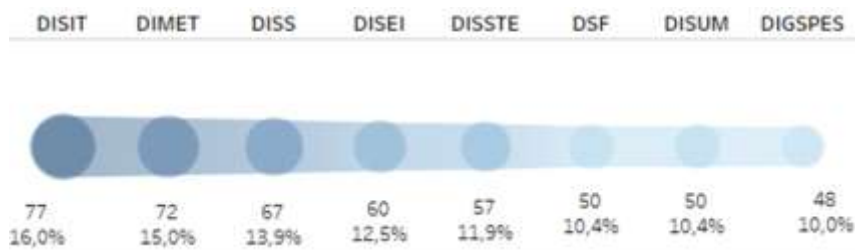


Il grafico in alto illustra la distribuzione dei docenti al 31/12/2025 per ruolo. Ad area maggiore del cerchio corrisponde incidenza maggiore di quel ruolo rispetto al totale. Il ruolo più numeroso è quello delle Professoressse e dei Professori Associate/i.

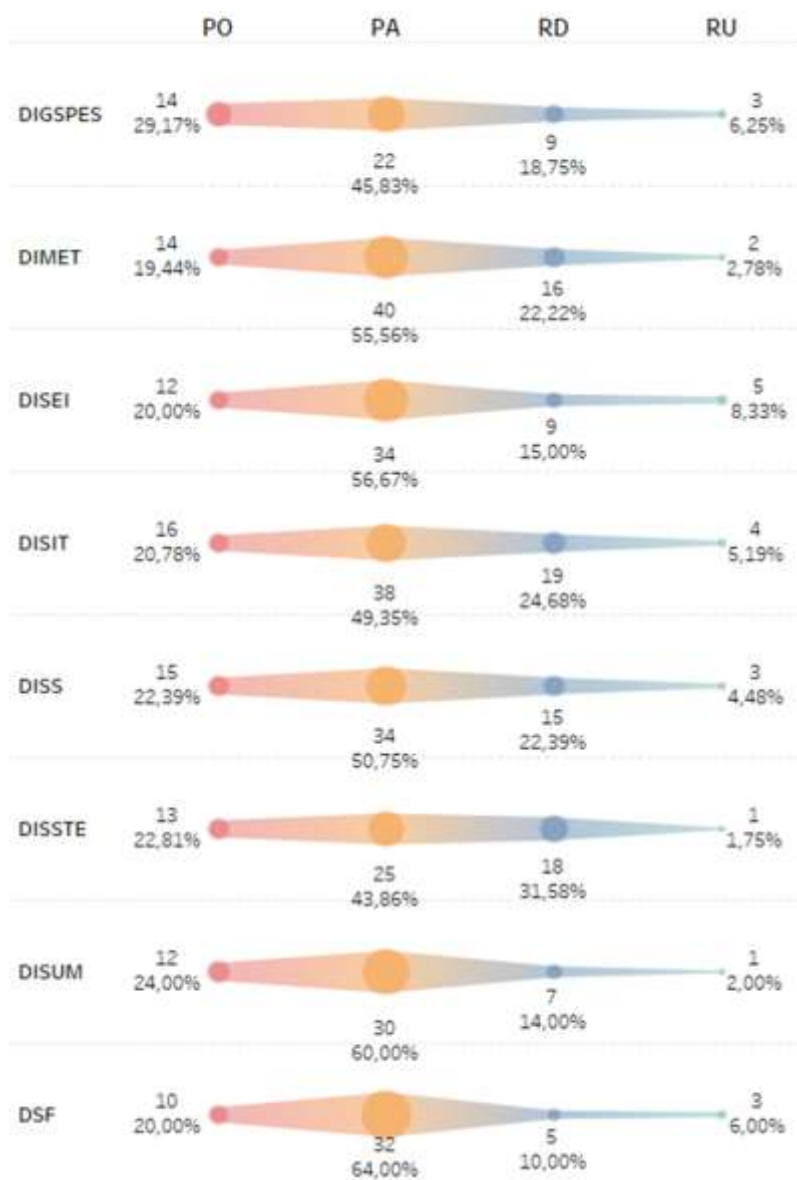
Dal grafico seguente, invece, si osserva l'incidenza di docenti a tempo pieno, pari a oltre il 93% del totale.



Il Dipartimento più popoloso in termini di personale docente è il DISIT, seguito a breve distanza dal DIMET.



Il seguente grafico riporta la distribuzione sui vari ruoli del personale docente di ciascun Dipartimento. L'area di ciascun cerchio dipende dall'incidenza percentuale del ruolo corrispondente. Il DIGSPES è il Dipartimento con la più alta incidenza di Professoresse e Professori Ordinarie/i sul totale del proprio personale docente. Il DSF ha la maggior incidenza, invece, di Associate/i. Il DISSTE è il Dipartimento con la maggiore incidenza di Ricercatori a tempo determinato/RTT.

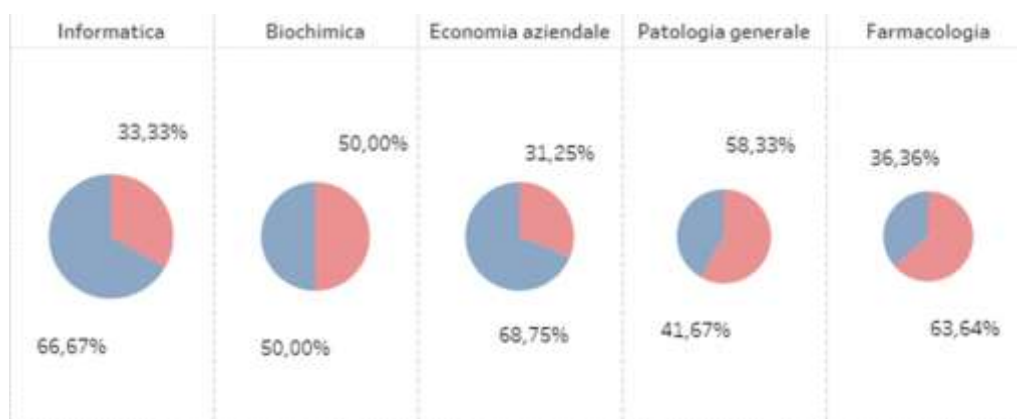


I grafici seguenti illustrano la divisione del personale docente sui due generi. Si nota, a livello complessivo, una maggiore incidenza del genere maschile (circa 55%).



Osservando lo spaccato di genere per ruolo del docente, si evince una forte prevalenza del genere maschile nel ruolo di Professore Ordinario.

Infine, i seguenti grafici a torta rappresentano, in ordine decrescente di numerosità assoluta, i cinque settori scientifici più popolosi in Ateneo con l'incidenza dei due generi sul totale di ogni settore. Economia aziendale e Informatica sono maggiormente rappresentati da docenti uomini, maggior incidenza femminile per Patologia generale e Farmacologia. Sostanziale parità di genere per Biochimica.



Fonte: estrazione CSA al 31/12/2024, 31/12/2025.

### 3 Principali risultati raggiunti: la generazione di valore pubblico

#### 3.1 Dimensioni del Valore Pubblico e impatti generati

L'analisi a consuntivo riflette l'impegno dell'Ateneo nel tradurre le proprie linee strategiche in benefici tangibili per la collettività. Il Valore Pubblico generato viene qui declinato come l'impatto multidimensionale prodotto dai progetti di Ateneo, con ricadute dirette sul benessere educativo, sociale, economico e ambientale del territorio. In questa sezione, la rendicontazione ha una prospettiva prettamente fattuale e si fonda sullo stato di avanzamento delle azioni previste dal PIAO 2025-2027, integrate con le evidenze del monitoraggio e del consuntivo annuale e degli obiettivi operativi conseguiti dal personale tecnico-amministrativo.

##### 3.1.1 VP1 - Didattica: innovazione, orientamento e centralità dello studente

L'obiettivo primario di favorire l'incremento delle immatricolazioni e migliorare l'esperienza studentesca ha registrato risultati quantitativi e qualitativi tangibili:

- **Offerta Formativa e Inclusione:** in attuazione delle direttive ministeriali, è stato completato l'adeguamento degli ordinamenti didattici di 31 Corsi di Studio (15 con procedura semplificata e 16 con ordinaria) per l'a.a. 2025/2026. Le innovazioni principali includono l'introduzione del "semestre aperto" per l'accesso a Medicina e Chirurgia e l'attivazione della nuova Laurea Magistrale interclasse in Amministrazione Servizi e Territorio. Sul fronte post-laurea, sono stati attivati 10 Master e 49 corsi di alta formazione, supportati da una profonda revisione del regolamento Master e Alta Formazione finalizzata alla razionalizzazione e semplificazione dei processi. Per garantire una migliore programmazione didattica, è stata inoltre implementata una procedura informatizzata (tramite moduli Google) per la calendarizzazione degli appelli d'esame. In area medico-sanitaria, il rafforzamento dell'offerta ha contribuito anche all'aumento della capacità formativa del corso di Medicina, con ricadute dirette sulla risposta ai fabbisogni del sistema sanitario territoriale.
- **Diritto allo Studio e Tutorato:** a supporto del diritto allo studio, sono stati stanziati 174.000 euro aggiuntivi per attività di tutorato e recupero. A questo si affianca l'analisi e il potenziamento mirato del servizio di tutorato tra pari "S.O.S.T.A.". Per supportare gli studenti con DSA/BES e disabilità, è stata predisposta una procedura dematerializzata per la richiesta di testi in formato accessibile e per la rapida fornitura dei software compensativi già in possesso del Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA).
- **Potenziamento dell'orientamento:** Le attività verso l'esterno sono raddoppiate, passando a 44 eventi nelle scuole e nei saloni, arricchite dal nuovo format "BIBLIOLAB" per le scuole superiori. Il progetto PNRR "Orientamento attivo" ha raggiunto il target di 7.053 alunni coinvolti. Tra marzo e aprile 2025 è stato lanciato un nuovo format per gli "OPEN" sulle tre sedi dell'Ateneo.
- **Tutorato e inclusione:** l'Ateneo ha erogato un percorso formativo strutturato in due cicli per il personale docente sui Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) e Bisogni Educativi Speciali (BES). Sono stati, inoltre, messi a disposizione spazi tutelati per lo studio affiancato da tutor, in particolare presso la biblioteca "Fossaceca" di Novara.
- **Certificazione delle soft skills:** il portafoglio di micro-credenziali è cresciuto. L'Ateneo rilascia oggi 42 Open Badge, con l'analisi e il rilascio di nuovi Open Badge dedicati specificamente ai Corsi di Studio in stretta collaborazione con i rispettivi Presidenti, a cui si sono aggiunti nel 2025 il badge "Orientati al lavoro" e 14 nuovi modelli dedicati in modo specifico a tutti i corsi di Laurea Magistrale,

attivi sia in italiano che in inglese. Sono stati realizzati laboratori pratici come "Recruiter per un giorno", seminari sull'IA nella selezione del personale e visite aziendali nel territorio.

- **Servizi e student experience:** è stata avviata la progettazione di un assistente virtuale per potenziare l'interazione istituzionale, ed è stata implementata l'APP "BiblioUpo" che permette agli studenti la ricerca dei volumi in biblioteca tramite un percorso virtuale in 3D. Sono stati somministrati specifici questionari per rilevare in modo capillare le opinioni degli studenti dei Corsi di Dottorato. Sul fronte della personalizzazione dei percorsi, l'Ateneo ha inoltre formalizzato il programma Dual Career "UOSPORT", volto a favorire la conciliazione tra studio universitario e pratica sportiva di alto livello, rafforzando inclusione e attrattività.

### 3.1.2 VP2 - Ricerca: valutazione, supporto ai ricercatori e trasferimento tecnologico

L'Ateneo ha consolidato il supporto alla base della ricerca scientifica e il trasferimento tecnologico verso il tessuto produttivo:

- **Etica e integrità:** è stato approvato l'Action Plan 2025-2027 per l'adesione a CoARA, segnando l'impegno dell'Ateneo per una riforma sistemica e qualitativa della valutazione della ricerca ed è stato emanato il Regolamento del nuovo Comitato per l'Etica e l'Integrità nella Ricerca. Oltre all'adesione a CoARA, il personale tecnico ha garantito il supporto amministrativo, l'analisi delle attività e la condivisione normativa per l'effettivo avvio del nuovo Comitato per l'Etica e l'Integrità di Ateneo e per la mappatura dei bisogni e dei modelli di accordo legati alle Sperimentazioni Cliniche.
- **Supporto ai giovani ricercatori:** nel giugno 2025 gli Organi hanno approvato l'istituzione di uno "Starting KIT" per assicurare le risorse necessarie all'avvio delle attività di ricerca dei neoassunti. Per supportare operativamente l'avvio di carriera, sono stati realizzati e condivisi materiali informativi e infografiche dedicate a tutti gli strumenti della ricerca offerti da UPO ed è stata avviata l'analisi delle modalità per l'adesione ufficiale dell'Ateneo al programma di accreditamento internazionale dei ricercatori "HRS4R". A novembre 2025 si è tenuta la "Giornata Benvenuto Dottorando", un momento di accoglienza dei nuovi iscritti, in cui viene loro offerta una panoramica sui servizi, le opportunità di ricerca e le opportunità di networking. È stato lanciato il bando interno SSHINE (dotazione di 400.000 euro, con 81 proposte ricevute) e l'iniziativa SPARKLE@UPO per supportare la partecipazione ai bandi europei ERC e MSCA. Inoltre, l'Ateneo ha aderito al prestigioso dottorato nazionale STAT in Science and Technology for Advanced Therapies.
- **Infrastrutture di Ricerca:** Dal 1° ottobre 2025 è stato istituito l'Ufficio Infrastrutture di Ricerca di Ateneo. L'azione è stata supportata da una rigorosa analisi delle IR pre-esistenti, dal coordinamento di uno studio per l'implementazione di un tariffario unificato per il Polo di Novara, dall'implementazione della piattaforma "Agendo" per la prenotazione degli strumenti nei laboratori di Vercelli e dall'individuazione di percorsi formativi specifici sull'uso delle IR rivolti a dottorandi e ricercatori.
- **Bandi:** sono stati definiti nuovi indicatori per il monitoraggio analitico delle spese legate a progetti acquisiti tramite bandi competitivi e in collaborazione con le imprese. È stata inoltre formulata un'ipotesi di revisione del sistema degli "overheads" e delle trattenute sui finanziamenti esterni per incentivarne l'acquisizione.
- **Trasferimento tecnologico (TT):** E' stato attivato a marzo 2025 un assegno di ricerca biennale, finanziato dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, dedicato esclusivamente al potenziamento del TT. Sul fronte del networking, sono stati stipulati Accordi Quadro con Bioindustry Park Canavese e Intesa San Paolo Innovation Center, oltre all'adesione alla rete PerfeTTO per l'ambito clinica-salute.

Sulla piattaforma nazionale Knowledge Share, 2 brevetti UPO si sono posizionati nel top-score dei download.

### 3.1.3 VP3 - Comunità (Terza Missione e Impatto Sociale)

L'impegno dell'Ateneo per lo sviluppo del territorio si è tradotto in progettualità dirette e forme di cooperazione:

- **Citizen Science e territorio:** è in corso la mappatura delle competenze interne per sviluppare progetti di "scienza dei cittadini", accompagnata dalla somministrazione di un quiz agli attori sociali per mappare i bisogni del territorio.
- **Governance e Linee Guida TM:** Per promuovere in modo omogeneo la cultura della Terza Missione in Ateneo, sono state redatte specifiche "Linee guida della Terza Missione", strutturando normativamente la valorizzazione dell'impatto sociale.
- **Public Engagement:** L'Ateneo ha co-organizzato eventi di grande richiamo come il Concorso "Viotti", il Festival di Poesia Civile e "Risò". È stato inoltre approvato l'accordo con Fondazione AIRC per il progetto divulgativo "AIRCampus". Sono stati sottomessi 5 casi studio per la VQR™. Sul piano interno, sono state organizzate iniziative mirate di formazione e sensibilizzazione sul trasferimento tecnologico, brevettazione e imprenditorialità.
- **Salute e divulgazione:** L'Ateneo ha iniziato il percorso formale per il riconoscimento come "healthy campus" da parte della FISU. UPO ha inoltre approvato accordi AICS per la cooperazione internazionale in Kenya, tra cui il progetto "MedGov" (budget UPO 42.000 euro). L'Ateneo ha inoltre partecipato a 4 ATS regionali per l'erogazione di percorsi IFTS in ambiti strategici (es. Made in Italy, Informatica, Turismo). La diffusione dei risultati della ricerca al grande pubblico è stata garantita dalla pubblicazione di due nuovi numeri del magazine "Extracampus".

### 3.1.4 VP4 - Internazionalizzazione: attrattività e mobilità

Le azioni del 2025 si sono concentrate sulla semplificazione amministrativa e sul potenziamento delle reti globali:

- **Titoli congiunti e doppi titoli:** sono stati approvati nuovi percorsi, come il doppio titolo per il CdS in Infermieristica con l'Eqrem Cabej University di Argirocastro (Albania) e la convenzione con il Conservatorio Vivaldi per il diploma in Musicoterapia.
- **Mobilità e accordi:** L'Ateneo ha ottenuto finanziamenti Erasmus sia per l'azione KA131 (UE) sia per la KA171 per la mobilità con i paesi extra-UE (es. UNIKO Korce in Albania). Sono stati introdotti i Pre-Learning Agreement per l'area STEM e un punteggio aggiuntivo sul voto di laurea per gli studenti in mobilità. A livello organizzativo, è stata effettuata una mappatura completa degli accordi internazionali attivi, partendo in via prioritaria dal Polo di Vercelli.
- **Attrattività globale:** L'Ateneo ha intensificato il reclutamento partecipando a fiere internazionali a Tirana e all'EAIE 2025. È stato creato il Buddy Program ed è stata garantita l'accoglienza di 3 studentesse palestinesi tramite il progetto IUPALS, oltre al rinnovo di UNICORE. Per potenziare l'attrattività, sono stati aperti e attivati nuovi canali di dialogo istituzionale con Paesi target, funzionali all'organizzazione di eventi internazionali dedicati al reclutamento di studenti stranieri.

### 3.1.5 VP5 - Persone, pari opportunità e benessere

Le politiche sul capitale umano hanno visto un massiccio investimento organizzativo e culturale:

- **Sviluppo professionale e assunzioni:** L'Ateneo ha portato a termine il riallineamento delle carriere con 58 Progressioni Verticali (PEV) e l'avvio di 62 Progressioni Economiche (PEO) per il PTAB. Il reclutamento ha registrato l'assunzione a tempo indeterminato di 12 Funzionari e 5 Collaboratori.

L'obiettivo tassativo di formazione (40 ore) è stato superato, registrando un monte-ore medio di 67,6 ore pro-capite. Per i neoassunti è stato avviato il progetto strutturato di Onboarding. Il processo assunzionale è più efficiente grazie alla formulazione di un nuovo modello di programmazione e semplificazione delle procedure di reclutamento, mentre il tracciamento della formazione è stato ottimizzato grazie alla completa informatizzazione del processo e della gestione dell'archivio didattico del personale.

- **Parità di genere:** nel dicembre 2024 è stato approvato il Gender Equality Plan (GEP) 2025-2027, che fornisce un piano strutturato e ciclico per l'inclusione. In attuazione del GEP, sono stati attivati servizi igienici no-gender, allestiti distributori di assorbenti femminili, e sono divenuti pienamente operativi gli "spazi bebè" in ogni sede e la "Stanza del Silenzio" a Novara. Le azioni di sensibilizzazione si sono tradotte in eventi di grande richiamo per l'8 marzo ("Come stanno le donne?") e il 25 novembre ("Pratiche antiviolenza nel Piemonte Orientale").
- **Assistenza e conciliazione:** l'Ateneo ha esteso il lavoro agile a due giorni settimanali. La prof.ssa Zeppego e la Consigliera di Fiducia hanno curato la formazione del personale sul contrasto alle molestie. Per il benessere degli studenti, è stata condotta un'analisi specifica per disciplinare formalmente la carriera "dual career" degli studenti atleti, agevolando la partecipazione alle attività sportive (rete Unisport e CUSPO) senza penalizzare il percorso accademico. A luglio 2025 è stato emanato il decreto per il programma Dual Career "UPOSPORT", dedicato alla conciliazione tra carriera accademica e sportiva di alto livello.

### 3.1.6 VP6 - Edilizia e sostenibilità e Pianta Sanità

La gestione fisica degli spazi è stata guidata dai criteri della transizione ecologica:

- **Sostenibilità ed energia:** È stata completata al 100% la fase 1 del cruscotto energia, che funge da strumento virtuale per il monitoraggio in tempo reale dei consumi energetici del patrimonio universitario e dei relativi costi, e sono stati installati i contabilizzatori termici al Campus Perrone. A questo si aggiunge l'adozione del sistema di Gestione Patrimonio BIM (Building Information Modelling) per una mappatura digitale degli immobili. Sono stati distribuiti erogatori d'acqua gratuiti a Novara. La mobilità è stata potenziata aumentando le corse degli autobus Vercelli-Alessandria e implementando un'app per il car pooling aziendale.
- **Edilizia e spazi:** A giugno 2025 è stata indetta la gara di appalto europeo per la progettazione e l'esecuzione del nuovo Campus di Alessandria. Parallelamente, è proseguita l'attuazione del Piano di Eliminazione delle Barriere Architettoniche (PEBA), con la categorizzazione e programmazione degli interventi strutturali in base all'urgenza (interventi immediati, soluzioni progettuali, impiantistica). A Vercelli, oltre all'allestimento dei laboratori del Polo DiSSTE, è stato approvato il progetto per il Centro Interdipartimentale su migrazioni e sviluppo sostenibile presso il complesso San Giuseppe. Per la residenzialità studentesca, è in definizione l'accordo per 108 posti letto a Novara presso l'Hotel Europa, intervento che rafforza l'attrattività dell'Ateneo e risponde a un fabbisogno strutturale di supporto alla vita universitaria, in particolare per la componente fuori sede.
- **Aule, laboratori e manutenzioni:** A Novara sono state riqualificate alcune aule adottando il protocollo didattico attivo TEAL (Polo DSF). A Vercelli sono stati approvati gli interventi per il Centro Interdipartimentale al San Giuseppe e sono stati allestiti i nuovi laboratori di ricerca del DiSIT presso l'Ex Macello. Sono state inoltre effettuate manutenzioni straordinarie critiche sulle coperture della palazzina G del San Giuseppe a Vercelli e della cattedra di Psichiatria a Novara, migliorandone l'impermeabilizzazione, ed è stato ripristinato l'impianto antintrusione e di controllo accessi presso la struttura DiSIT ad Alessandria.
- **Integrazione con il sistema sanitario territoriale:** nel 2025 l'Ateneo ha rafforzato, accanto agli interventi edilizi e infrastrutturali, anche la dimensione sanitario-clinica del proprio valore pubblico, in coerenza con il PIAO e con il posizionamento strategico di UPO nel sistema della salute del territorio.

In questa prospettiva, UPO ha sostenuto il rafforzamento della presenza universitaria nelle sedi clinico-assistenziali di riferimento e il consolidamento delle condizioni utili allo sviluppo di poli di eccellenza nella formazione e nella ricerca sanitaria. In tale quadro si colloca anche il supporto al percorso di accreditamento dell'AOU di Alessandria a IRCCS, rispetto al quale alcune scelte accademiche e organizzative del 2025 si inseriscono in una logica di rafforzamento strutturale della vocazione clinico-scientifica del polo. A questo si affiancano l'incremento della capacità formativa in area medica, con aumento degli studenti di Medicina, e il consolidamento della presenza di medici universitari convenzionati, quali elementi che accrescono l'impatto dell'Ateneo sul sistema sanitario e sulla capacità di risposta ai bisogni di salute del territorio.

### 3.1.7 VP7 - Organizzazione, capitale umano e digitalizzazione

La Linea VP7 rappresenta l'elemento "abilitante" che permette all'Ateneo di generare Valore Pubblico all'esterno. In questa sezione si evidenziano le azioni trasformative sulla macchina amministrativa:

- **Riorganizzazione strutturale:** l'assetto organizzativo è stato profondamente rivisitato tra il 2024 e il 2025 per rispondere al cambio di Governance. Le strutture di primo livello sono state classificate distinguendo tra "Divisioni di Linea" (funzioni core) e "Divisioni Trasversali Abilitanti" (es. ICT, Personale), garantendo flussi funzionali più chiari e coerenti con la transizione digitale. Dal 1° luglio è in vigore il modello matriciale (con la creazione degli "Hub di Coordinamento"), supportato da una procedura di job posting interno. Per accompagnare il cambiamento, è stato lanciato il progetto PRAXI, basato sulla metodologia del Work Based Action Learning (WBAL).
- **Dematerializzazione dei processi (DDI):** l'obiettivo di semplificazione ha raggiunto un traguardo fondamentale con il completamento della digitalizzazione del processo di gestione dell'offerta didattica (messa in produzione del sistema GDA).
- **Trasformazione digitale:** A dicembre è stata istituita la nuova Divisione Innovazione Digitale e Sistemi Informativi (DIDSI). Sono stati messi in produzione l'applicazione EasyUPO (con 3 integrazioni operative a sistemi preesistenti) e il sistema gestionale GDA per la didattica. L'Ateneo ha inoltre approvato le Linee Guida transitorie sull'Intelligenza Artificiale (AI Act compliance) e completato il censimento degli Amministratori di Sistema per la NIS2. Sotto il profilo infrastrutturale, è stato sviluppato un progetto vitale per aumentare la resilienza della rete d'Ateneo, introducendo ulteriori dispositivi di backup e procedendo al raddoppio del nodo di collegamento a Internet presso il centro dati di Alessandria (miglioramento della ridondanza). Inoltre, è stata effettuata una massiccia operazione di mappatura e razionalizzazione dei contenuti dei siti web d'Ateneo ed è in corso lo studio di fattibilità per l'implementazione di una struttura di supporto basata sull'Intelligenza Artificiale (IA).
- **Valutazione delle competenze:** il nuovo framework di valutazione della dirigenza e del personale PTAB ha introdotto parametri qualitativi sfidanti. Ad esempio, per la competenza "Delega e Valorizzazione", il target di eccellenza richiede di affidare responsabilità crescenti, rimuovere ostacoli e garantire verifiche leggere che allenino l'autonomia.
- **Infrastruttura regolamentare:** Sono stati recuperati i ritardi della contrattazione integrativa (sottoscrizione dei CCI 2023 e 2024-2026) ed è stata avviata l'istruttoria profonda per la revisione dello Statuto e del Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità (RAFC) in vista della contabilità Accrual. Sul fronte Trasparenza e Anticorruzione, è stato ottimizzato l'iter di pubblicazione su "Perla PA" come strumento di controllo ed è stata predisposta una proposta al RPCT per sistematizzare la raccolta e la verifica delle dichiarazioni di inconferibilità, incompatibilità e conflitto di interessi.
- **Semplificazione e appalti:** il processo di affidamento diretto e acquisto di beni e servizi è stato sottoposto a un'intensa razionalizzazione. Nei Poli è stata standardizzata la modulistica creando repository condivisi, è stata semplificata la fase di trasmissione delle liquidazioni all'Ufficio Risorse e creati manuali d'istruzione per armonizzare la procedura di bilancio. È stata inoltre condotta un'analisi

critica degli acquisti sottosoglia e sopra-soglia comunitaria, specificamente per la strumentazione scientifica.

## 3.2 Lo sviluppo organizzativo come motore della performance

Nel corso del 2025, l'Università del Piemonte Orientale ha consolidato un paradigma gestionale in cui il benessere organizzativo non è più interpretato come un mero adempimento burocratico, bensì come un pilastro strategico per il perseguimento dell'eccellenza istituzionale. Le azioni intraprese rappresentano l'operazionalizzazione del **PIAO 2025-2027**, con l'obiettivo ambizioso di guidare l'evoluzione dell'Ateneo verso una **Learning Organization**. In questo modello, l'Amministrazione evolve in un ecosistema dinamico capace di rigenerarsi attraverso l'apprendimento continuo e la valorizzazione della persona.

Il nesso strategico tra cambiamento organizzativo e performance si fonda sulla necessità di superare criticità strutturali storiche, emerse attraverso le analisi del progetto *Good Practice* e dell'*Indagine sul Benessere Organizzativo*. Il 2025 segna dunque il passaggio da un approccio di tipo "emergenziale" a una pianificazione strutturale, che pone le basi per una valorizzazione del capitale umano orientata al merito e alla resilienza amministrativa.

### 3.2.1 Valorizzazione del capitale umano: lo sviluppo professionale del PTAB

L'Amministrazione ha adottato una visione proattiva per colmare il "mismatch" tra responsabilità e inquadramento professionale, considerato un inibitore sistemico della performance e della motivazione individuale.

In quest'ottica, nel 2025, l'Ateneo ha dato vita a un imponente piano di riallineamento delle carriere declinato attraverso processi di valorizzazione sia economica che professionale: sono state concluse le procedure di Progressione tra le Aree che hanno interessato 58 unità di personale, segnando un passaggio di carriera che premia il merito e consolida la crescita professionale interna; parallelamente, l'attuazione delle Progressioni Economiche all'interno delle Aree ha permesso di stabilizzare il nesso tra l'impegno profuso e il riconoscimento retributivo.

#### Impatto Organizzativo delle Progressioni 2025

Indicatore	PTAB coinvolto	Impatto strategico
Progressione tra le Aree (ex PEV)	58 unità	Riallineamento tra mansioni effettive e inquadramento
Progressioni economiche all'interno delle Aree (PEA - ex PEO)	62 unità	Riconoscimento del merito e potenziamento della motivazione

A coronamento di questa strategia, l'Amministrazione ha impresso una forte accelerazione sul fronte della contrattazione integrativa. La sottoscrizione dei **CCI 2023 e 2024-2026** — attualmente in fase di perfezionamento per l'anno 2026 — segna un traguardo fondamentale nel percorso di adeguamento temporale ed economico. Un intervento significativo sul benessere organizzativo è stato l'introduzione della mensilizzazione di alcune voci del salario accessorio: indennità di posizione per la quota non soggetta a valutazione e indennità accessoria mensile. Tale svolta permette di garantire una stabilità reddituale che impatta direttamente sulla serenità lavorativa e sulla motivazione individuale.

Un altro fattore chiave per la promozione delle professionalità è stata l'introduzione dei profili professionali di **"Esperto Senior"** e **"Specialista"** nel nuovo modello organizzativo, figure di elevata competenza trasversale concepite come riferimenti strategici nel supporto tecnico-operativo.

La valorizzazione delle professionalità interne costituisce il presupposto necessario per evolvere verso modelli di gestione della performance realmente collettiva e flessibile.

### La Formazione come leva di empowerment e performance

A sostegno di questo riassetto, il raggiungimento delle 40 ore di formazione annue, assegnato a tutto il personale come obiettivo di performance individuale, non è stato interpretato come un mero adempimento quantitativo, ma come un asset centrale per la costruzione della "Learning Organization". Inserire la formazione all'interno del sistema di valutazione individuale ha permesso di:

- Riconoscere il tempo dedicato all'aggiornamento come parte integrante della prestazione lavorativa, validando l'investimento intellettuale della/del dipendente.
- Garantire l'esigibilità del diritto alla crescita, trasformando un'indicazione normativa in un impegno concreto dell'Amministrazione a supporto delle carriere.
- Sviluppare competenze trasversali (soft skills e digitalizzazione) necessarie per rispondere con efficacia alle sfide della digitalizzazione e alle nuove esigenze del sistema universitario.

La formazione diventa così il prerequisito per una crescita professionale omogenea e permette a ogni risorsa di agire con consapevolezza all'interno del nuovo modello organizzativo.

Questo approccio conferma come la performance dell'Ateneo sia intrinsecamente collegata alla capacità di costruire percorsi formativi protesi all'arricchimento delle competenze del proprio capitale umano: il valore strategico di questo investimento è validato dal dato medio pro-capite di circa **70 ore di formazione** fruite dal personale PTAB, un risultato che supera ampiamente il target normativo e testimonia un impegno profuso verso l'aggiornamento continuo e la crescita professionale.

### L'Onboarding come valore d'ingresso: accoglienza e integrazione

Il percorso di miglioramento del benessere organizzativo per il PTAB inizia sin dal momento dell'accesso in Ateneo. L'attività di onboarding è stata strutturata come un momento essenziale che favorisce l'integrazione delle nuove risorse attraverso:

- **Programmi formativi dedicati:** Percorsi specifici progettati per orientare i neoassunti nel contesto universitario, accelerando la comprensione delle dinamiche istituzionali e dei flussi operativi.
- **Trasferimento di know-how e peer-learning:** Un modello di inserimento basato sullo scambio di conoscenze con il personale già in servizio, che favorisce una rapida operatività e promuove il senso di appartenenza e la collaborazione interpersonale.
- **Sviluppo del benessere d'ingresso:** Una strategia che trasforma l'assunzione in un'opportunità di crescita immediata, riducendo l'impatto del cambiamento e gettando le basi per una performance individuale consapevole e motivata.

### 3.2.2 Evoluzione dei modelli di lavoro: flessibilità e conciliazione

Un pilastro fondamentale del 2025 è stato il potenziamento degli strumenti di conciliazione vita-lavoro. Con il Decreto della Direttrice Generale n. 1151/2025 del 3 giugno 2025, sono state emanate le "**Disposizioni operative per lo svolgimento del lavoro a distanza**", che definiscono un nuovo equilibrio tra presenza e flessibilità, inteso come principio primario di *Work-Life Balance*. Tale intervento ha introdotto una maggiore flessibilità estendendo fino a due giorni settimanali la fruizione del lavoro a distanza e mantenendo la possibilità di fruire di postazioni di telelavoro per situazioni di cura e assistenza a familiari in condizioni di fragilità. L'iniziativa ha prodotto un effetto positivo sulla percezione globale del benessere organizzativo da parte del PTAB, come dimostrato dai risultati dell'indagine sul Benessere Organizzativo.

### 3.2.3 Cultura dell'inclusione e tutela della persona: GEP e PAP in azione

L'impegno dell'Ateneo nel promuovere l'inclusione e contrastare ogni forma di discriminazione si è concretizzato attraverso l'attuazione del **Gender Equality Plan (GEP)** e del **Piano di Azioni Positive (PAP)**. In questo ambito, l'Ufficio Sviluppo e Benessere Organizzativo ha operato in stretta sinergia con il **Comitato Unico di Garanzia (CUG)** e la **Consigliera di Fiducia**, ponendo al centro della propria azione la cultura della prevenzione e la sensibilizzazione attiva. Le principali linee di intervento hanno riguardato:

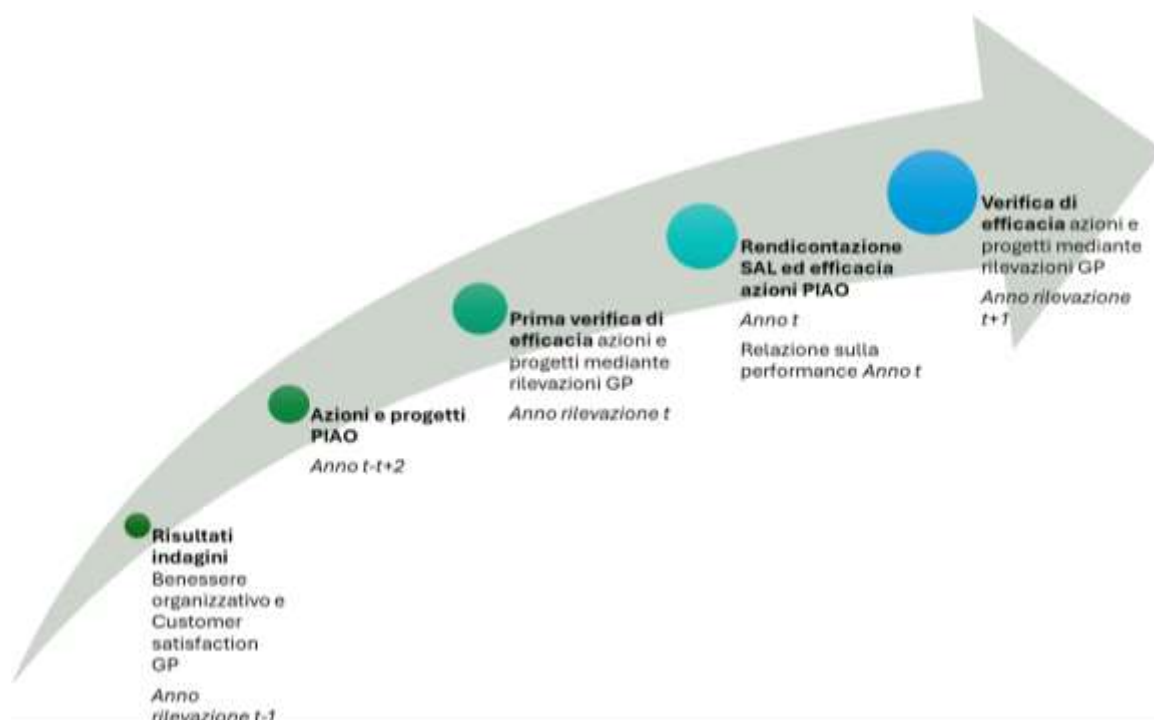
- **Protezione e supporto:** l'attivazione dello sportello "Help Line" (servizio digitale Multicampus per donne vittime di violenza) e il servizio di counseling per la comunità studentesca volto a intercettare situazioni di disagio.
- **Sicurezza digitale e territoriale:** la trasformazione della homepage di Ateneo in un hub di emergenza con mappatura dei Centri Antiviolenza e promozione di strumenti di soccorso (App "Dalia", "112 Where are U", e "Signal for Help").
- **Ambienti inclusivi e accessibilità:** la creazione di servizi igienici no-gender, "stanze del silenzio" e l'inaugurazione del primo "spazio bebè" pilota presso il Campus Perrone (con piano di scaling previsto per tutti i poli), mirati ad abbattere le barriere fisiche e culturali alla partecipazione.
- **Cultura del rispetto e formazione:** l'erogazione di cicli formativi per prevenire le molestie nei luoghi di lavoro e di studio; campagne per un linguaggio non discriminatorio, con produzione di contenuti sottotitolati in inglese per la piena inclusione internazionale.
- **Rete territoriale:** la collaborazione con i CUG degli Atenei piemontesi e le realtà locali per promuovere diversi momenti di alta riflessione e confronto istituzionale.

L'Ateneo garantisce costantemente la tutela e il supporto al personale attraverso l'azione integrata della **Consigliera di Fiducia** e del **CUG**. Tali presidi istituzionali operano in sinergia per monitorare il clima organizzativo, prevenire forme di disagio e promuovere un ambiente di lavoro improntato al benessere e al rispetto della dignità della persona.

L'integrazione della prospettiva di genere non si esaurisce nella programmazione strategica del GEP e del PAP, ma trova una sua declinazione analitica costante all'interno della presente Relazione. L'Ateneo, infatti, ha reso la lente di genere un elemento strutturale del proprio agire rilevato nelle proprie statistiche, distribuendo dati e indicatori disaggregati nei diversi capitoli del documento. Tale monitoraggio diffuso costituisce la base informativa essenziale per la redazione del nuovo Bilancio di Genere, previsto per il 2027, che consolida l'impegno di UPO nel mappare e promuovere l'equilibrio in ogni ambito della comunità universitaria.

### 3.2.4 Analisi degli indicatori di efficacia e Valore Pubblico

L'adozione di un approccio *evidence-based* dimostra come il *sentiment* dell'utenza, se misurato, possa essere gestito con rigore amministrativo. Il PIAO 2025-2027 ha tratto parte degli stimoli strategici dalle risultanze delle indagini di *customer satisfaction* erogate all'intera comunità universitaria. I questionari legati al progetto Good Practice erogati annualmente dall'Ateneo, hanno consentito di intercettare alcuni elementi di criticità, sia dal lato del **benessere organizzativo** che in riferimento ai **servizi erogati** dalle strutture. In particolare, le indagini condotte nel 2024 hanno costituito un input fondamentale nell'elaborazione dell'impianto strategico-operativo del PIAO. Al contempo, la replica delle rilevazioni nel corso del 2025, ha fornito una prima cartina tornasole della bontà dei progetti avviati. Le indagini 2026, in avvio in contemporanea alla stesura di questo documento, rappresenteranno un'ulteriore occasione di valutazione dell'efficacia del Piano.



### L'indagine sul benessere organizzativo

L'indagine erogata nel 2024 al PTAB ha evidenziato alcune aree di criticità, molte delle quali oramai strutturali tra gli esiti delle rilevazioni degli ultimi anni con risultati medi inferiori a 3,5 su 6, in molti casi con valori ampiamente inferiori a 3. Si descrivono nel seguito gli esiti di tale rilevazione (penultima), delle azioni intraprese nel PIAO a fine di contrastarne le criticità e successivamente gli esiti della rilevazione successiva, anno di competenza della presente relazione 2025.

Filone tematico critico	Sintesi della criticità	Gli Item più critici (sintesi)	Valore medio risposte 2024 (penultima rilevazione)
<b>Valorizzazione del merito e riconoscimento economico</b>	<i>Forte percezione di scollamento tra l'impegno profuso, la qualità del lavoro svolto e la retribuzione/progressione di carriera.</i>	Differenziazione retributiva	2,37
		Rapporto impegno/retribuzione	2,60
		Carriera legata al merito	2,65
		L'organizzazione premia chi si impegna	2,79
<b>Percorsi di sviluppo e crescita</b>	<i>Assenza di percorsi chiari per la crescita professionale e la valorizzazione delle competenze.</i>	Percorsi di sviluppo ben delineati	2,55
		Soddisfazione percorso pregresso	3,29
		Investimento in formazione	3,22
		Sviluppo di capacità e attitudini individuali	2,91
<b>Conciliazione tempi di vita e lavoro</b>	<i>Insoddisfazione generale sulla promozione di politiche per la conciliazione dei tempi personali e</i>	Soddisfazione su come l'Ateneo favorisce il lavoro agile	2,65

	<i>lavorativi e specifica su come l'Ateneo sta implementando e strutturando il lavoro a distanza.</i>	Conciliazione tempi vita-lavoro	3,16
<b>Allineamento strategico, comunicazione e coinvolgimento</b>	<i>Carenze nei flussi informativi interni, scarso coinvolgimento del personale nei processi di cambiamento, scarsa chiarezza organizzativa.</i>	Circolazione adeguata delle informazioni	2,81
		Coinvolgimento nei cambiamenti organizzativi	2,86
		Chiarezza contributo individuale	3,32
		Definizione chiara di compiti e ruoli	3,14
		Condivisione obiettivi strategici	3,28
		Informazione sulle strategie	3,26
		Chiarezza risultati ottenuti	3,23
<b>Architettura del SMVP</b>	<i>Si rilevano alcune criticità nel Sistema, in termini di chiarezza, utilità in ottica di miglioramento e tempistiche.</i>	Chiarezza criteri valutazione	3,48
		Utilità della valutazione per migliorare	3,38
		Tempistica adeguata	3,20
		Valutazione utile per pianificare lo sviluppo	3,14
<b>Carichi di lavoro e benessere di base</b>	<i>Emerge insoddisfazione in particolare legata al benessere psico-fisico e alla distribuzione dei carichi di lavoro.</i>	Assenza di malessere psico-fisico	3,28
		Equità distribuzione responsabilità	3,09
		Equità distribuzione carichi di lavoro	3,06

Il PIAO 2025-2027 affronta le debolezze emerse dall'indagine 2024, riconoscendole apertamente.

In particolare, per rispondere al **senso di iniquità e alla mancanza di percorsi di carriera**, la strategia delineata punta su un massiccio sblocco delle progressioni (economiche e di area) e sull'introduzione di un nuovo modello professionale che valorizza le figure "specialistiche" e non solo i ruoli di responsabilità.

Per quanto riguarda il **SMVP**, giudicato poco premiante e slegato dallo sviluppo, il PIAO recepisce le indicazioni del Nucleo di Valutazione e riforma il Sistema, introducendo la misurazione delle competenze trasversali per slegare la valutazione dalla mera esecuzione di un progetto.

Dal monitoraggio 2025 emerge che molti interventi risolutivi sono già stati concretamente avviati o portati a termine.

Nella tabella di seguito si riportano le azioni previste dal PIAO e il relativo monitoraggio 2025.

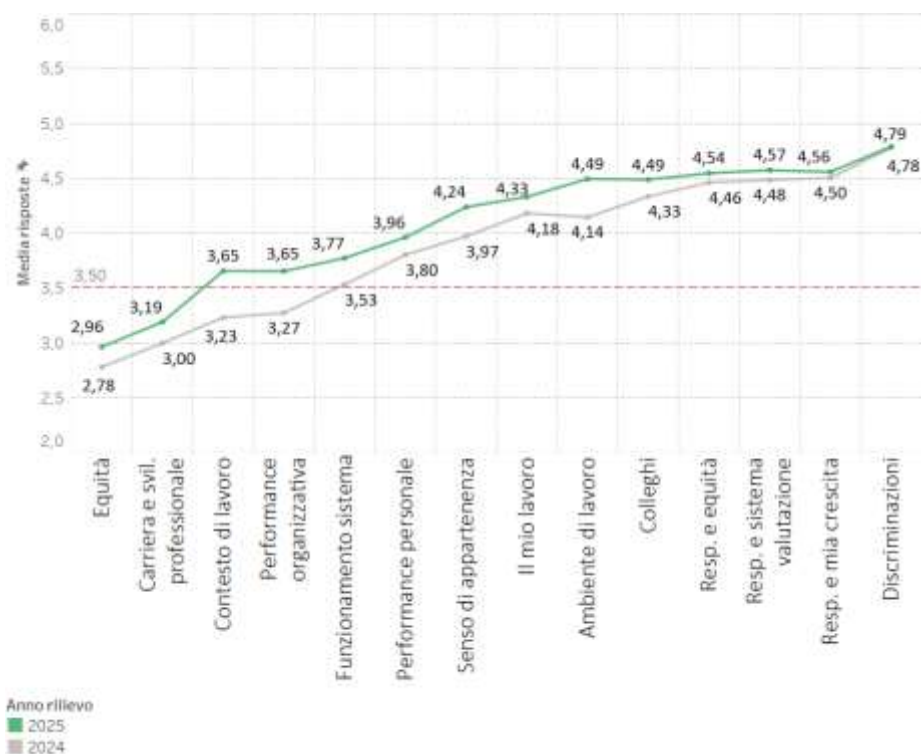
<b>Filone tematico critico</b>	<b>Azione/Progetto PIAO 2025-2027</b>	<b>Monitoraggio 2025</b>
<b>Valorizzazione del merito e riconoscimento economico</b>	Cap. V.3.2: investimento programmatico in procedure di progressione di categoria, di fascia stipendiale e premialità per superare il sottofinanziamento.	Sono state effettuate progressioni tra le Aree per 58 Funzionari. È stato siglato l'accordo PEO con avvio nel 2025 per 62 passaggi.
	VP5.PER-1b: definire un sistema di incentivi economici.	Rivista la politica dei prelievi per acquisire risorse da destinare agli incentivi.
<b>Percorsi di sviluppo e crescita</b>	VP7 Area A: sviluppo di un nuovo modello professionale per valorizzare specialisti di dominio e percorsi di carriera.	Introdotta il nuovo modello professionale con specialisti di dominio, reti professionali e <i>task force</i> di scopo come leva di valorizzazione.

	Cap. V.3.3: piano formativo da 40 ore annue pro-capite.	Potenziata l'offerta formativa in linea con la direttiva Zangrillo.
<b>Conciliazione tempi di vita e lavoro</b>	Cap. V.3.4 / VP7 Area A: razionalizzare le procedure per il lavoro a distanza per favorire la conciliazione vita-lavoro.	Approvate disposizioni operative per fruire di 2 giorni a settimana di lavoro agile/telelavoro domiciliare.
<b>Allineamento strategico, comunicazione e coinvolgimento</b>	VP7 Area A / B: superamento logica a "silos", sviluppo di un approccio per processi e team working.	Erogata formazione incentrata sulle soft skills per costruire un ambiente di lavoro collaborativo e propenso all'ascolto.
		Attivato il progetto di Onboarding per accompagnare l'inserimento dei neoassunti.
<b>Architettura del SMVP</b>	Cap. III (Performance): introduzione della "Performance diffusa". Revisione del SMVP, integrando le <i>soft skills</i> per valutazioni più eque e complete.	Avviata revisione completa del SMVP. Implementazione di un nuovo modello per la valutazione dei comportamenti organizzativi nell'ambito della performance individuale.
<b>Carichi di lavoro e benessere di base</b>	Cap. III.4.2 (Dirigenza): obiettivo di analisi critica dei processi e assestamento organizzativo.	Introdotta la nuova micro-organizzazione e avviate le relative procedure di assestamento.
	VP5.PER-5b: iniziative di prevenzione e assistenza psicologica.	Avviati cicli formativi curati dalla Consigliera di Fiducia.

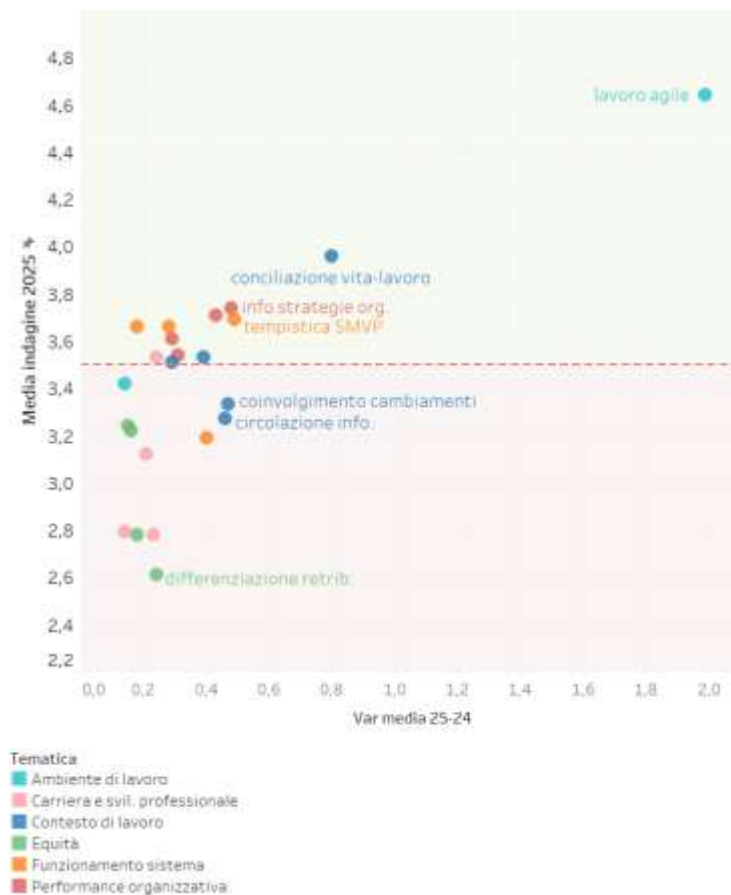
L'indagine sul Benessere Organizzativo erogata nel 2025 ha consentito la rilevazione di un primissimo *feedback* rispetto alla bontà delle azioni intraprese. A livello globale si segnala un sensibile miglioramento dell'indicatore medio di Benessere Organizzativo (KPI di Piano Strategico), valore sintetico di tutti i quesiti di indagine. Oltre a un incremento rispetto al 2024, si evidenzia anche la tendenza UPO in contrapposizione con la media degli atenei di dimensione analoga al nostro. Non è stato possibile profilare gli Atenei in base alla presenza o meno del Corso di Medicina e Chirurgia (come, si veda in seguito, per la selezione del benchmark relativo alla customer satisfaction, e alla precedente analisi FTE) in quanto i dati sul benessere organizzativo rilasciati dal team Good Practice sono anonimizzati tramite codice e non possono essere ricondotti a un ateneo specifico, ma solo filtrati per fascia dimensionale e tipologia dell'istituzione (ateneo statale, ateneo non statale, telematica, scuola).



Il miglioramento registrato investe con forza diversa tutte le tematiche dell'indagine, come osservabile nel grafico sottostante. In alcuni casi, macroaree da anni stabilmente posizionate sotto al 3,5 medio, hanno portato i valori oltre l'area critica.



In particolare, il grafico in basso illustra il posizionamento, per il 2025, degli item risultati critici a valle dell'indagine 2024. L'asse verticale descrive la media del quesito per il 2025, l'asse orizzontale la variazione tra valore medio 2025 e 2024. Si registra un miglioramento diffuso per tutti i quesiti e oltre la metà hanno superato la soglia critica di 3,5.



Ulteriori effetti delle azioni attuate dal PIAO potranno essere registrati in seguito all'erogazione dell'indagine 2026, prevista nel mese di maggio.

**La rilevazione della customer satisfaction**

In coerenza con le indicazioni metodologiche del documento SMVP, il progetto Good Practice (GP) non è considerato un mero adempimento, ma lo strumento cardine per la verifica dell'efficacia organizzativa e l'input primario per la programmazione degli obiettivi.

Attraverso le indagini costituenti il Progetto, l'Ateneo ha monitorato il *sentiment* delle tre categorie principali di stakeholder: Docenti, Dottorande/i e Assegniste/i (DDA), Personale Tecnico-Amministrativo (PTA) e Studentesse e studenti (suddivisi tra primo anno e anni successivi). Questi strumenti hanno permesso di condurre un'analisi approfondita sull'efficacia percepita, rilevando il grado di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi erogati dalle macroaree organizzative.

I dati emersi dai questionari GP sono stati discussi con le/i Dirigenti e, a cascata, con le/i Responsabili di Struttura per individuare le aree di sofferenza e trasformarle immediatamente in priorità di intervento per il ciclo della performance successivo, confermando l'orientamento dell'Ateneo verso una cultura del miglioramento continuo e del reale ascolto dei bisogni dell'utenza. Tale orientamento proseguirà in maniera ancora più evidente e consapevole a partire dalla performance 2026, che verrà misurata, a livello di Unità Organizzative, anche attraverso la rilevazione di efficacia Good Practice.

Già il PIAO 25-27 ha derivato parte del proprio impianto di obiettivi e azioni dall'individuazione delle criticità derivanti dalle indagini di *customer satisfaction* erogate nel corso del 2024.

Dall'analisi delle risposte all'indagine Good Practice 2024 emergono quattro principali filoni tematici di criticità:

- 1) **Transizione digitale e Comunicazione** (siti web, social media e usabilità).
- 2) **Spazi, sostenibilità e Servizi di campus** (sostenibilità energetica, mense, comfort aule e acquisti).
- 3) **Internazionalizzazione e Job placement** (supporto piani di studio, reti internazionali e orientamento al lavoro).
- 4) **Organizzazione, gestione e valutazione del personale** (processi di valutazione, chiarezza ruoli e azioni correttive).

Di seguito si propone una mappatura che collega i filoni critici (con relativi target e valori medi) alle azioni programmatiche del PIAO 2025-2027 e ai relativi stati di avanzamento al 2025.

Filone tematico	Target	Forbice valutazioni (1-6)	Sintesi azioni e progetti PIAO-correlati	Stato avanzamento (SAL 2025)
<b>1. Transizione Digitale e Comunicazione</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficoltà navigazione sito web Ateneo/Dipartimenti</li> <li>• Efficacia e utilità canali social (es.: <i>Twitter/X</i>)</li> <li>• Usabilità operazioni di segreteria online</li> </ul>	Docenti, PTAB, Studentesse e studenti	<b>2,9 – 3,5</b>	<b>VP1.DID-8e:</b> potenziamento interazione digitale e Chatbot. <b>VP5.PER-8c / VP7-B:</b> miglioramento piattaforme didattiche e architetture web. <b>VP1.DID-7b:</b> aggiornamento sistemi software.	<b>SI/In corso.</b> Avviato il progetto per il nuovo chatbot (assistente virtuale studenti). Pianificato il passaggio da U-GOV a GDA per la gestione della didattica (completamento integrazione a gennaio 2026). In fase di implementazione APP 3D BiblioUpo. Per migliorare la navigabilità dei siti, il Piano per la Transizione Digitale prevede l'adozione di un approccio <i>user-centric</i> e l'integrazione di sistemi di AI (chatbot) già avviata nel 2025. È stato, inoltre, avviato, un progetto di revisione globale dei siti di Ateneo.
<b>2. Spazi, sostenibilità e Servizi di campus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inefficacia percepita delle misure su sostenibilità energetica</li> <li>• Comfort termico aule/spazi studio</li> </ul>	Studentesse e studenti, Docenti, PTAB	<b>3,1 – 3,8</b>	<b>VP6.ESS-7a/7b:</b> monitoraggio risorse ambientali ed efficienza energetica. <b>VP6.ESS-6b / VP6.ESS-1d:</b> monitoraggio	<b>In corso.</b> Cruscotto energia completato al 100%. Installati contabilizzatori termici al Campus Perrone.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio mensa/punti ristoro (qualità, cortesia)</li> <li>• Tempi di supporto per l'acquisto beni/servizi</li> </ul>			ristorazione e progetto mensa Alessandria. <b>VP7-B /</b> <b>Trasparenza:</b> dematerializzazione e ottimizzazione processo acquisti.	Monitoraggio spazi ristorazione in valutazione tecnica. Mense/Housing desk in collaborazione con EDISU in fase di studio.
<p><b>3.</b>  <b>Internazionalizzazione e Job placement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scarso supporto convalida esami/CFU in mobilità (Piano di studio)</li> <li>• Numero limitato destinazioni partner</li> <li>• Supporto job placement/ricerca lavoro migliorabile</li> </ul>	Studentesse e studenti	<b>3,3 – 3,8</b>	<b>VP4.INT-4c:</b> misure per il riconoscimento dei crediti esteri. <b>VP4.INT-1a:</b> accordi di mobilità e programmi dedicati. <b>VP1.DID-3a /</b> <b>VP3.TM-4b:</b> attività extracurricolari per soft skills e placement.	<b>SI (attive).</b> Realizzati <i>Pre-Learning Agreement</i> per le discipline STEM. Ottenuto finanziamento KA131/171 e attivato <i>Buddy Program</i> . Avviati per il placement laboratori (es.: "Recruiter per un giorno"), seminari AI e visite aziendali.

<p><b>4. Organizzazione e gestione del personale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo di valutazione personale (tempistiche non chiare, azioni correttive deboli)</li> <li>• Chiarezza organizzazione servizi e ruoli</li> <li>• Adeguatezza dei percorsi formativi (piano formativo, coerenza e applicabilità, offerta)</li> </ul>	<p>PTAB, Docenti</p>	<p><b>3,3 – 3,9</b></p>	<p><b>VP5.PER-4a / VP7-A:</b> revisione assetto valutativo e sviluppo organizzativo del "capitale umano". <b>VP7-A:</b> formazione manageriale e per i responsabili di struttura.</p>	<p><b>SI/In corso.</b> Introduzione di un nuovo modello professionale (specialisti di dominio/task force) e utilizzo di un nuovo modello per la valutazione dei comportamenti organizzativi nell'ambito della performance individuale. Accordo PEO (Progressioni economiche) avviato per 62 unità. La Direzione Generale ha avviato l'assestamento post-riorganizzazione per chiarire i processi tra Amministrazione Centrale e Poli territoriali. È stato approvato un investimento di 400.000 euro per garantire 40 ore annue di formazione pro-capite, focalizzandosi su competenze digitali e internazionalizzazione.</p>
--	--------------------------	-------------------------	---	---

I risultati dell'indagine di *Customer Satisfaction* restituiscono una fotografia coerente con le principali traiettorie di sviluppo e trasformazione (transizione digitale e organizzativa) previste nel PIAO 2025-2027.

**Ecosistema digitale e dei servizi (filoni 1 e 4)**

I punteggi più bassi (tra il 2,9 e il 3,3) si riscontrano nell'usabilità dei portali, nell'efficacia dei social network e nella chiarezza interna per i processi di valutazione del personale (PTAB). Tali criticità riflettono una macchina amministrativa passata attraverso recenti riorganizzazioni e modifiche all'assetto organizzativo. L'Ateneo sta già attuando azioni mitiganti significative: lato amministrativo, con l'innesto del nuovo modello professionale basato sulla "valutazione dei comportamenti organizzativi" (VP5.PER-4a); lato digitale, con la revisione degli applicativi cardine (passaggio a GDA entro gennaio 2026) e l'inserimento dell'Intelligenza Artificiale per semplificare l'interfaccia di primo livello (assistente virtuale chatbot e app BiblioUPO in 3D).

**Infrastrutture e sostenibilità (filone 2)**

La percezione dell'azione su sostenibilità e infrastrutture è ancora tiepida, nonostante gli sforzi formali. Si segnala un gap tra la policy dell'Ateneo e la percezione di docenti e studenti (valori <3,5). L'Ateneo sta tuttavia

procedendo concretamente con progetti innovativi, come dimostra il completamento del Cruscotto Energia e dei contabilizzatori al Campus Perrone (VP6.ESS-7a), che forniranno misurazioni reali capaci di ottimizzare il comfort termico lamentato nelle aule. I tavoli aperti con EDISU per i servizi mensa coprono inoltre il fabbisogno relativo all'offerta logistico-alimentare.

### Didattica globale e placement (filone 3)

Gli studenti esprimono l'esigenza di una maggiore fluidità burocratica nei programmi di scambio esteri. Il PIAO intercetta questa esigenza e lo stato di avanzamento mostra un chiaro cambio di passo: l'istituzione dei *Pre-Learning Agreement* per l'area STEM (VP4.INT-4c) rappresenta una soluzione diretta e operativa all'incertezza sulla convalida dei CFU. Nel campo del *placement*, le azioni attivate integrano nuovi metodi laboratoriali (come i *Role playing* sui colloqui) direttamente funzionali a una maggiore fluidità nell'inserimento nel mondo del lavoro.

### Focus: il Nuovo SMVP come risposta alle criticità del PTAB

L'introduzione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è un tassello fondamentale del PIAO 2025-2027 ed è la risposta diretta e strutturale alle principali criticità emerse nel questionario in merito all'amministrazione e gestione del personale.

Nel questionario *Good Practice*, il Personale Tecnico Amministrativo (PTAB) ha segnalato criticità specifiche e molto mirate sul processo di valutazione:

- Media 3,36 - *Le azioni correttive post-valutazione sono adeguate.*
- Media 3,51 - *Il processo di valutazione è chiaro.*
- Media 3,51 - *I tempi del processo di valutazione sono chiaramente definiti.*

Questi punteggi evidenziano una generale disaffezione e necessità di maggiore chiarezza rispetto alle vecchie logiche di valutazione. Il PIAO affronta la questione proprio attraverso l'adozione e l'avvio del nuovo SMVP.

A gennaio 2025 è stato approvato un nuovo meccanismo che valuta non solo i risultati, ma anche i comportamenti organizzativi e le *soft skills*.

Criticità rilevata	Azioni e Progetti PIAO correlati	Stato avanzamento (SAL 2025)
<b>Mancanza di chiarezza nel processo e nei tempi (medie 3,51 e 3,51)</b>	<b>Adozione Nuovo SMVP (Gennaio 2025):</b> il PIAO recepisce esplicitamente le raccomandazioni del Nucleo di Valutazione (NdV) introducendo una nuova versione del SMVP, approvata dal CdA a gennaio 2025. Questo sistema propone un nuovo meccanismo di valutazione del personale tecnico-amministrativo-bibliotecario.	<b>SI (avviato).</b>  L'azione <b>VP5.PER-4a</b> nel Monitoraggio conferma che ha preso avvio l'utilizzo di un nuovo modello per la valutazione dei comportamenti organizzativi nell'ambito della performance individuale.

<p><b>Inadeguatezza delle azioni correttive post-valutazione (media 3,36)</b></p>	<p><b>Integrazione Soft Skills e formazione:</b> il nuovo SMVP supera la vecchia logica sanzionatoria/burocratica spostandosi verso l'adozione di un modello di competenze soft/trasversali. Le azioni correttive diventano piani di sviluppo: la performance è ora strettamente legata al Piano della Formazione (VP7), con un focus esplicito sul <i>team working</i> e sullo sviluppo di abilità relazionali e digitali.</p>	<p><b>SI/In corso.</b></p> <p>Il Monitoraggio (VP5.PER-4a) sottolinea che "gli obiettivi di Performance hanno visto una forte sinergia con l'attività formativa dedicata allo sviluppo delle competenze e conoscenze". È stato potenziato il piano formativo in linea con la nuova direttiva ministeriale (40 ore annue pro-capite).</p>
---	---	--

Dai grafici seguenti emerge come i risultati dell'indagine Good Practice erogata nel 2025 abbia già risentito delle nuove politiche introdotte con riferimento al SMVP, con miglioramento di ciascuno degli item critici legati al tema.



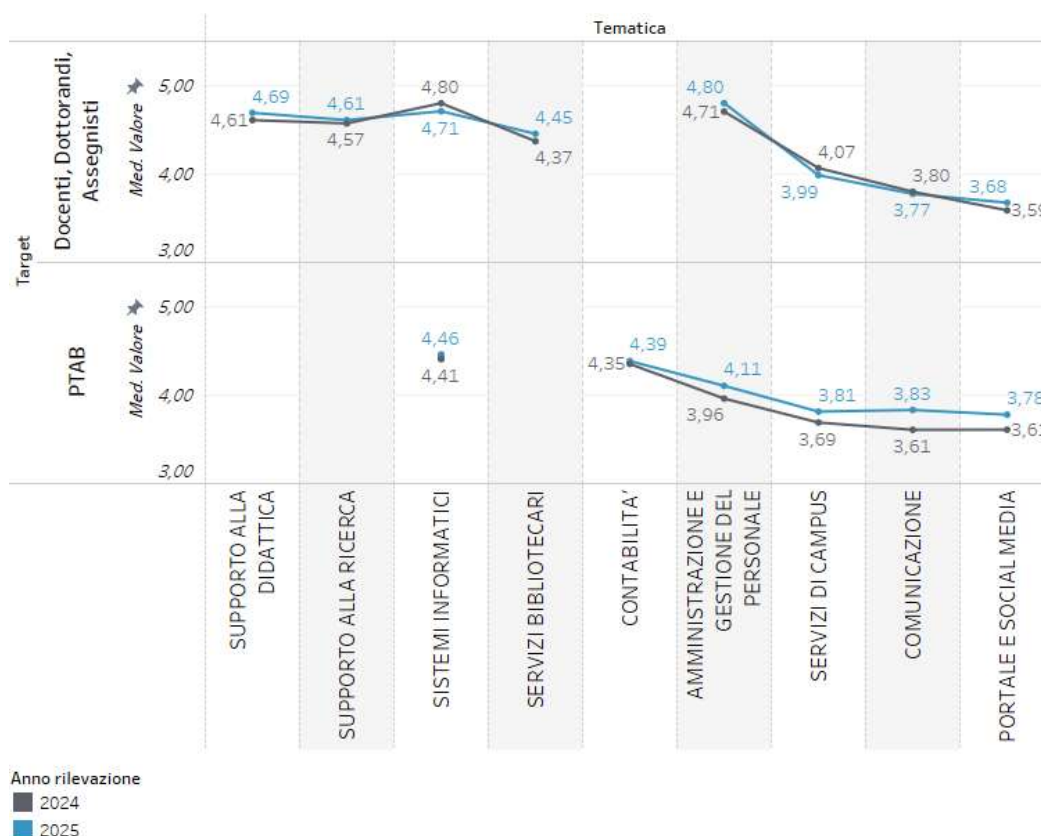
In sintesi, i principali dati critici emersi dai questionari Good Practice e i progetti definiti nel PIAO si "parlano" coerentemente. Il monitoraggio delle azioni al termine del primo anno di PIAO indica che l'Ateneo sta convertendo le debolezze rilevate in specifici obiettivi operativi e di Valore Pubblico, in alcuni casi tramite progetti già attivi.

In generale, le azioni avviate dall'Ateneo, hanno già portato a un miglioramento globale della *customer satisfaction* per tutti i target di utenti, anche se con forza diversa. Di seguito i risultati medi per ciascun target, per l'indagine Good Practice somministrata nel 2025, confrontati con gli esiti 2024.

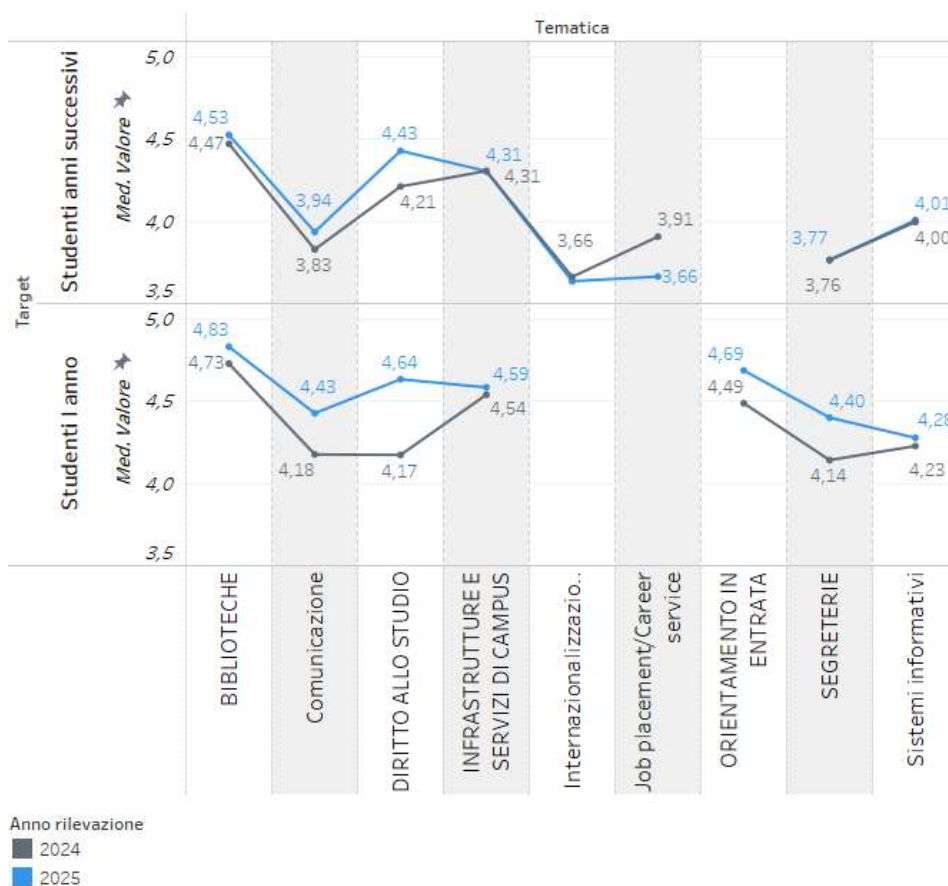




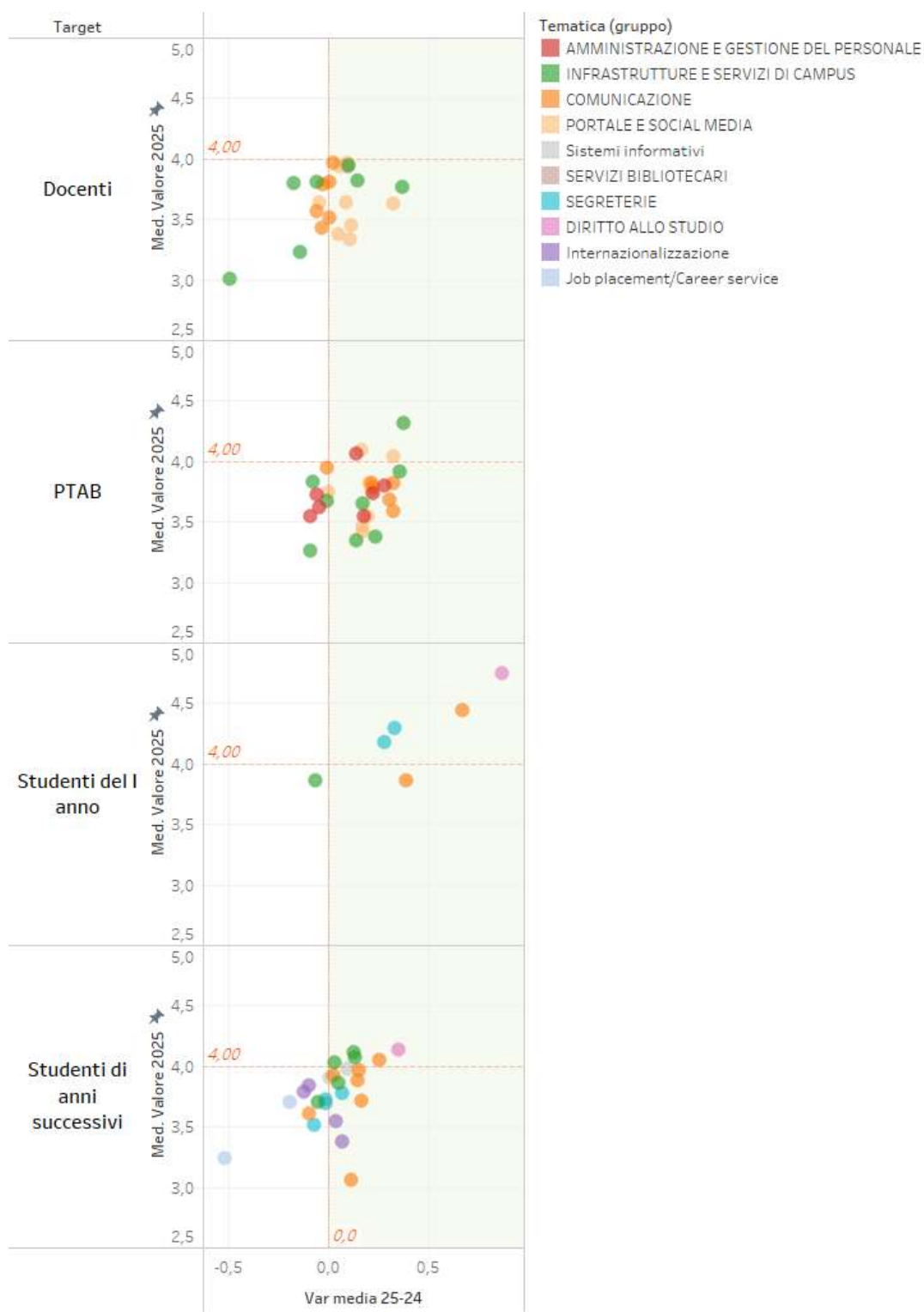
Di seguito, si propone il confronto tra le indagini 2024 e 2025, per ciascun target e per ogni macroarea di servizi Good Practice. Dai grafici emerge un miglioramento diffuso nella stragrande maggioranza delle aree per Docenti, Dottorande/i e Assegniste/i, e nella totalità delle aree per il PTAB.



Anche nel caso di Studentesse e studenti, il miglioramento è diffuso su tutte le aree indagate. Per iscritte/i ad anni successivi, quattro aree sono sostanzialmente stabili rispetto allo scorso anno.



Il gruppo di grafici *scatter plot* di seguito sintetizza il comportamento di ciascun item critico 2024. Per ogni target, la maggior parte degli item ha migliorato il proprio valore tra 2024 e 2025, spostandosi verso destra nel piano cartesiano (area a sfondo verde chiaro). Gli assi orizzontali illustrano la variazione tra media 2024 e 2025 (linea verticale arancione in corrispondenza dello 0); gli assi verticali descrivono il valore medio dell'item per l'indagine 2025 (linea orizzontale arancione in corrispondenza del valore 4 su 6).

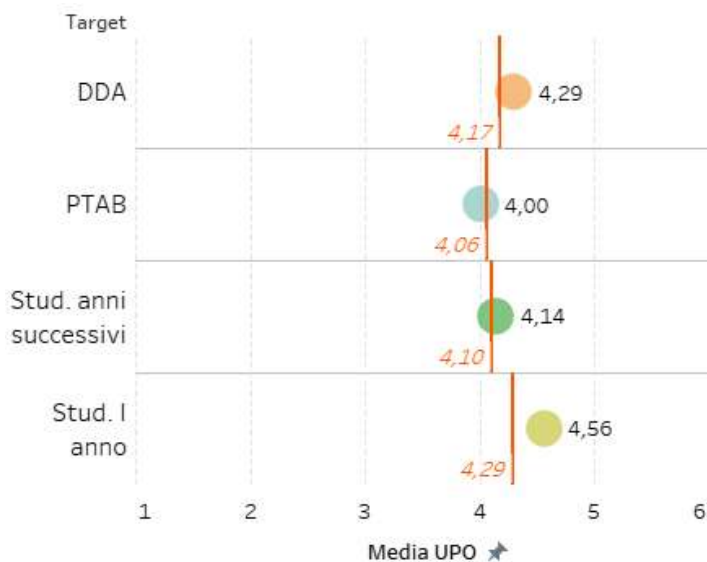


A completamento dell'osservazione dei dati di customer, si fornisce un quadro di sintesi che confronta il dato UPO con la media di un gruppo di Atenei selezionati in base a tre caratteristiche:

- Le dimensioni medie, analogamente a UPO
- La presenza in offerta formativa del Corso di laurea a ciclo unico in Medicina e Chirurgia
- L'adesione al progetto Good Practice - Efficacia

Sono pertanto considerati i seguenti Atenei statali: Bergamo, Brescia, Foggia, Insubria, L'Aquila, Trieste, Politecnica delle Marche, Sassari, Salento, Siena, Udine.

Come osservabile dal grafico seguente, UPO (indicatori circolari) presenta valori medi di customer superiori alla media degli atenei del benchmark (linea ed etichetta arancio), a esclusione del target PTAB, leggermente sotto media.



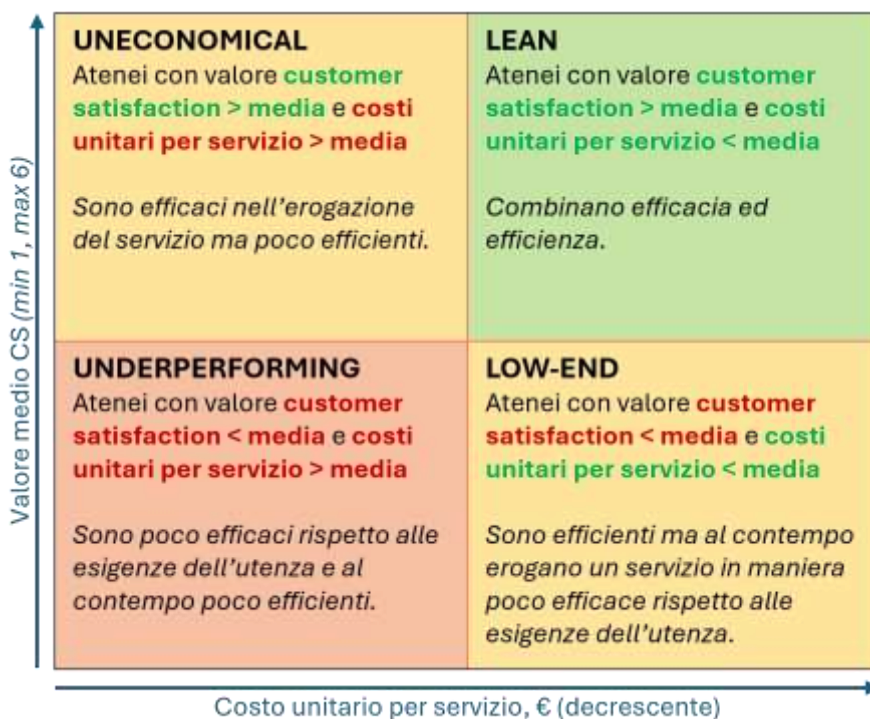
*N.B.: i valori medi includono tutti i quesiti di customer somministrati a ciascun target.*

### Un approccio integrato all'analisi di posizionamento di UPO: efficacia ed efficienza a confronto

La dimensione dell'efficacia è un fondamentale termometro della funzionalità dei servizi di Ateneo che, nell'ambito del progetto Good Practice, acquisisce ulteriore valore grazie alla possibilità di confronto con il sistema Atenei. Accanto, e a completamento, delle indagini di customer satisfaction, Good Practice si propone di misurare e confrontare anche la dimensione dell'efficienza, individuando metriche comuni a tutti gli Atenei aderenti al progetto. Combinando le prospettive dell'efficacia (esiti delle customer per macro-servizio) e dell'efficienza (costi per macro-servizio) è possibile effettuare un'analisi di posizionamento dell'Ateneo rispetto al gruppo di partecipanti a Good Practice. Il modello consente di comprendere, in termini sintetici, quanto le aree funzionali UPO offrono, nel complesso, un servizio adeguato in termini di incontro delle esigenze dell'utenza, e al contempo improntato all'efficienza nella gestione delle risorse. Good Practice opera secondo una logica di Activity Based Costing, identificando, tramite parametri caratteristici di ciascun macro-servizio (drivers), il costo medio per unità prodotta/gestita, a partire dal costo del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario impiegato nell'erogazione del macro-servizio stesso. In estrema sintesi, il costo unitario per macro-servizio è calcolato come segue:

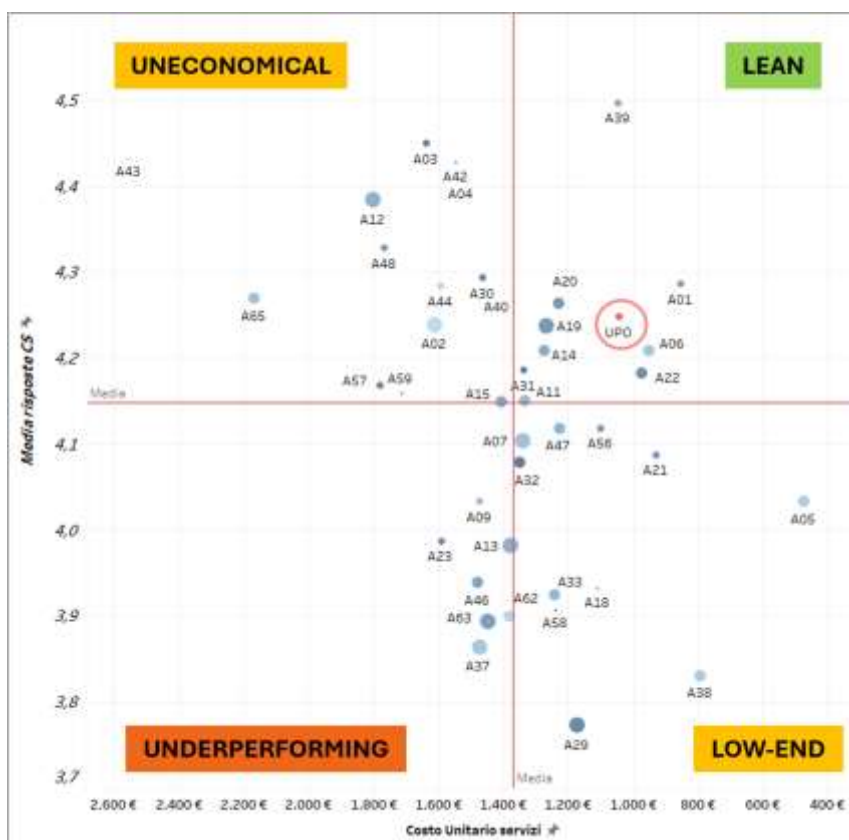
*Costo totale del personale che svolge attività legate al servizio x/Driver caratteristico del servizio x.*

I grafici *scatter plot* proposti di seguito incrociano le due dimensioni, efficacia ed efficienza, a livello globale di Ateneo e per singolo macro-servizio. I valori medi delle due dimensioni determinano la suddivisione del piano in quattro quadranti, corrispondenti ad altrettanti profili di ateneo. La grafica seguente ne dettaglia le caratteristiche.

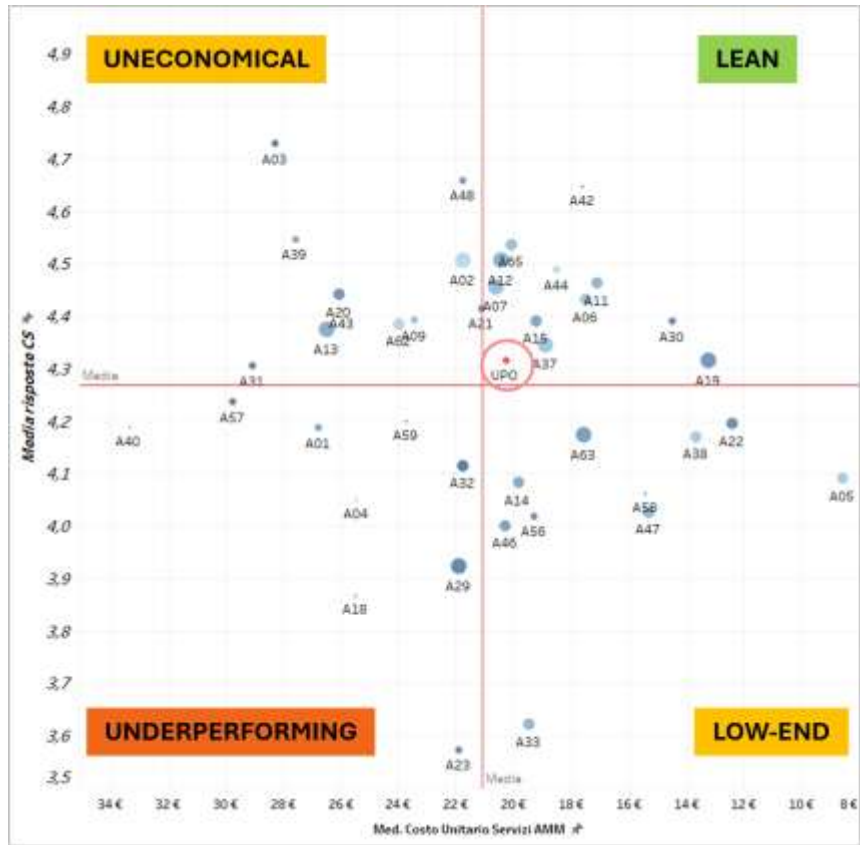


Di seguito sono disponibili i grafici relativi al quadro generale e ai principali macro-servizi analizzati da Good Practice nel protocollo di efficienza. UPO (indicatore in rosso) si posiziona costantemente nel quadrante dei "Lean", a eccezione del macro-servizio Infrastrutture, nel quale risulta "Uneconomical" (per costi unitari di servizio lievemente sopra-media).

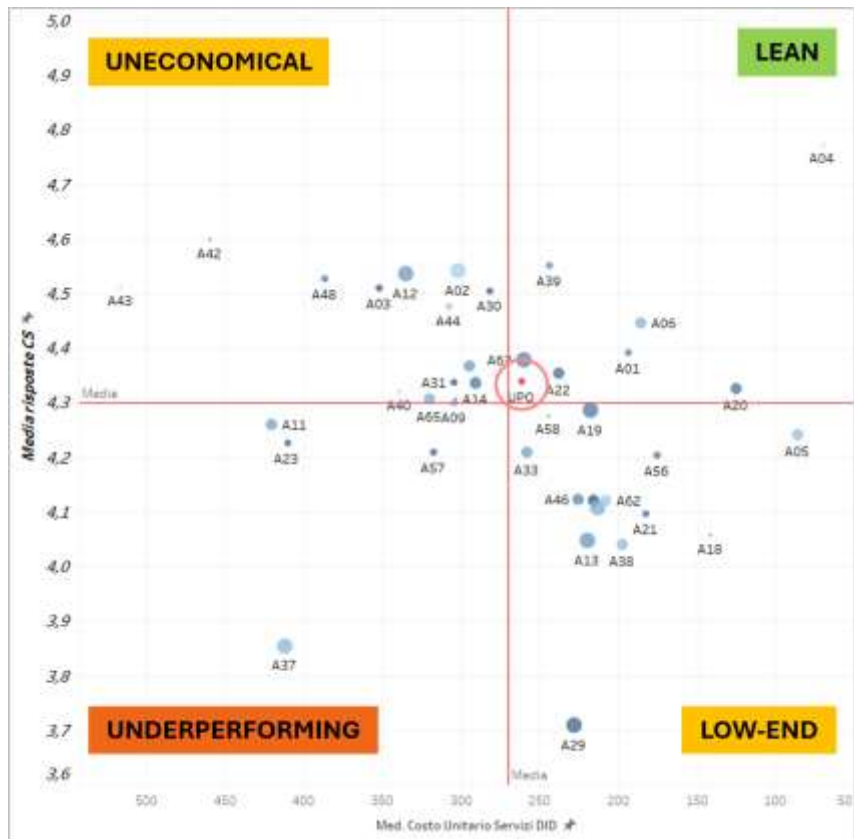
**Quadro generale**



**Area Amministrazione**



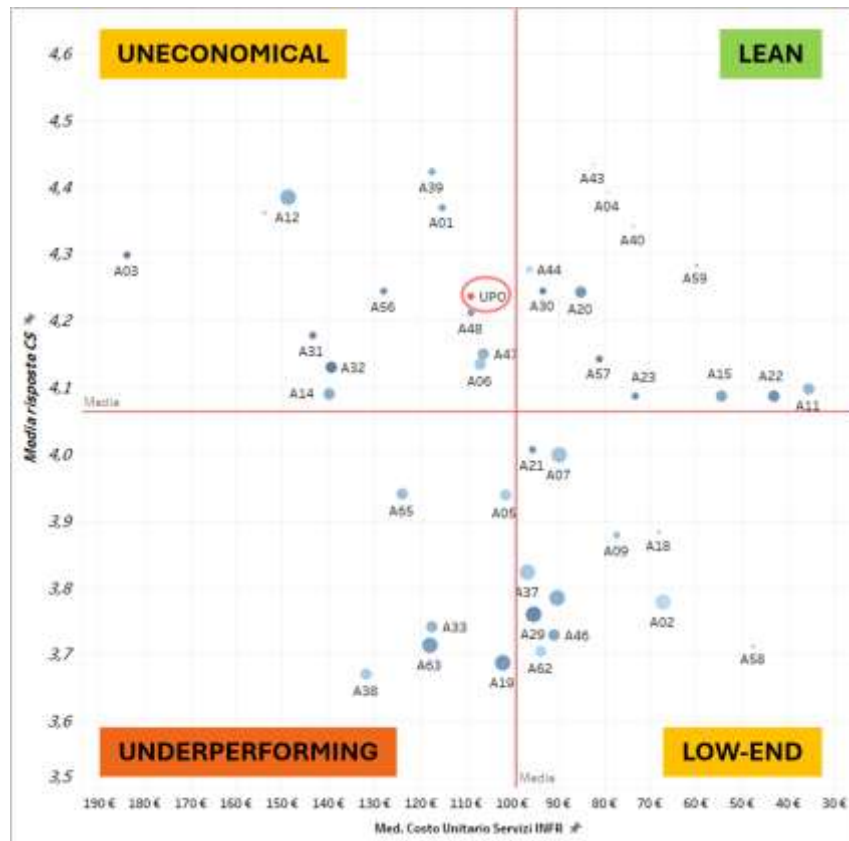
**Area Didattica**



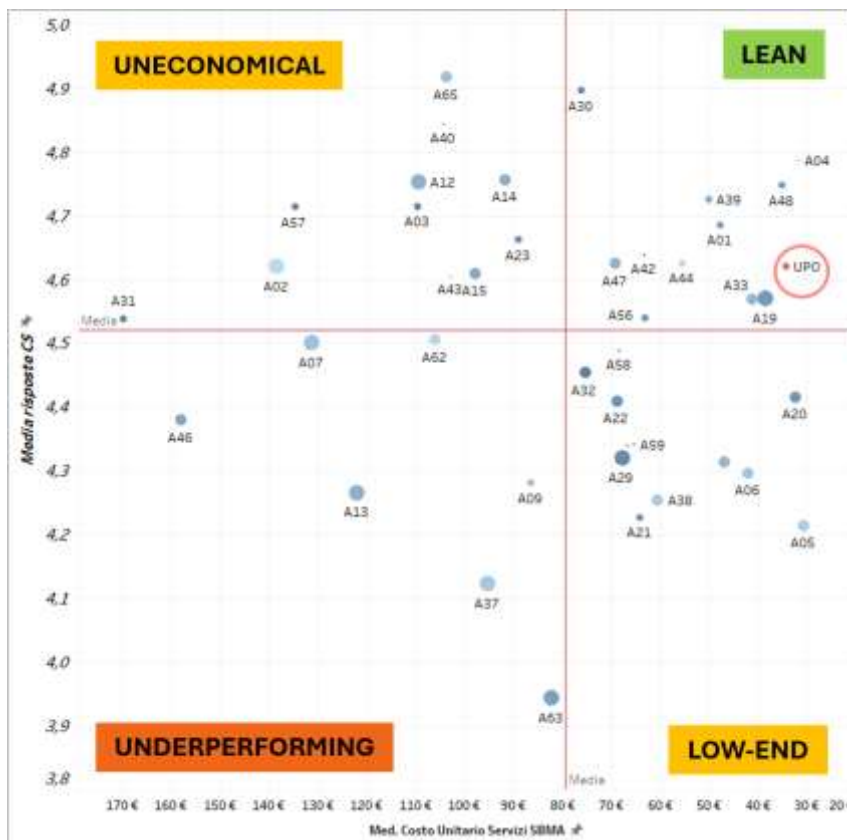
**Area Ricerca**



**Area Infrastrutture**



**Area Biblioteche**



*N.B.: sono considerati tutti gli Atenei aderenti contemporaneamente ai progetti di Efficacia ed Efficienza GP; il codice apposto su ogni indicatore sostituisce la denominazione dell'Ateneo per ragioni di riservatezza, come da policy GP. La dimensione di ogni indicatore-ateneo è proporzionata alla dimensione reale dell'ateneo (piccolo, medio, grande, gigante).*

## 4 Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

### 4.1 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il monitoraggio finale del conseguimento 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 2025-2027 e nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) anno 2025.

Con il SMVP 2025 l'Ateneo ha formalizzato un concetto esteso di performance, di natura diffusa, progettato per ricomprendere tutte le componenti organizzative in un'azione comune orientata alla generazione di Valore Pubblico: oltre alla componente amministrativa, viene misurato anche l'apporto dei Delegati del Rettore e dei Dipartimenti, garantendo un presidio totale sulle leve che generano Valore Pubblico per la collettività. Inoltre, l'architettura di questo ciclo è il risultato di una profonda revisione delle criticità emerse nel 2024, che l'Ateneo ha affrontato con alcuni interventi trasformativi – non solo procedurali, ma culturali – riassunti nella tabella sottostante.

Passaggio dal SMVP 2024 al SMVP 2025			
Semplificazione strutturale e riallineamento delle tempistiche	Il nuovo framework delle Soft skills	Il vincolo della formazione continua	Potenziamento degli strumenti di feedback e ascolto
Il nuovo sistema ha comportato uno sforzo significativo di semplificazione e una revisione strutturale del processo di fissazione e valutazione degli obiettivi. Questo ha permesso, tra le altre cose, di recuperare i ritardi della contrattazione integrativa e riallineare le tempistiche di erogazione dei pagamenti relativi al sistema premiante, garantendo maggiore trasparenza e motivazione per il personale.	L'SMVP 2024 applicava ancora un approccio tradizionale ai comportamenti organizzativi. Con il ciclo 2025, in risposta alle riforme del PNRR sul pubblico impiego, l'Ateneo ha avviato un progetto di assessment delle soft skills in collaborazione con la SAA - School of Management dell'Università di Torino. Il sistema di valutazione è passato da una logica legata alla "mansione" a una legata alle "competenze trasversali" necessarie per l'innovazione. Il nuovo SMVP, infatti, non individua più a priori i comportamenti unici, ma li associa in modo diversificato ai profili	Per la prima volta, il SMVP 2025 ha legato il 10% della valutazione individuale alla formazione, recependo l'obiettivo tassativo (derivato dalla Direttiva Ministeriale) di erogare almeno 40 ore annue di formazione pro-capite per tutto il PTAB. Tra le innovazioni più evidenti rispetto al 2024 vi è l'integrazione strutturale della formazione nel ciclo della performance. Recependo la Direttiva del Ministro per la PA (Direttiva Zangrillo), l'SMVP 2025 ha introdotto l'obbligo di conseguire almeno 40 ore annue di formazione pro-capite per tutto il PTAB. Questo parametro è diventato un obiettivo di performance individuale	Per garantire una valutazione completa, rispetto al 2024 sono stati consolidati i meccanismi di autovalutazione e di "feedback" orizzontale. Inoltre, per supportare attivamente il personale nell'assimilazione delle nuove logiche di misurazione, sono stati istituiti punti di ascolto fisici presso i Poli di Novara e Alessandria.

	professionali, misurando capacità sfidanti come la "visione integrata" e la "propensione all'innovazione".	vincolante, il cui raggiungimento incide direttamente (per una quota del 10%) sulla corresponsione del trattamento accessorio.	
--	--	--	--

I risultati e il consolidamento metodologico ottenuti nel 2025 hanno poi costituito l'impianto di base per l'adozione del nuovo SMVP 2026-2028. Le modifiche introdotte per il nuovo triennio non si limitano a perfezionamenti tecnici, ma segnano un cambio di paradigma culturale e organizzativo, fortemente orientato all'integrazione dei processi e in stretta sinergia con l'Assicurazione della Qualità. Come evidenziato nel nuovo assetto, il PQA e il ciclo della performance non viaggiano più su binari paralleli: il PQA presidia la coerenza metodologica dell'intero sistema entro cui la dimensione della performance è nativamente inserita. L'obiettivo condiviso è la diffusione capillare di una "cultura della valutazione e dell'accountability", in cui l'efficienza amministrativa e la qualità dei servizi didattici e di ricerca (verificati anche tramite i parametri AVA3 e CEV) concorrano, in modo armonico, alla creazione di Valore Pubblico. La tabella seguente ne sintetizza le principali variazioni.

Verso il SMVP 2026-2028		
Integrazione strutturale nel ciclo PDCA	Valutazione individuale e soft skills	Monitoraggio data-driven e assicurazione qualità (AQ)
<p>Nel nuovo SMVP 2026–2028, il sistema di valutazione assume formalmente il presidio delle fasi di Check e Act all'interno del ciclo PDCA dell'Ateneo.</p> <p>È stata istituzionalizzata un'integrazione stabile e a scorrimento triennale tra il Bilancio (che stanziava le risorse), il PIAO (che definisce gli obiettivi) e il SMVP (che valuta i risultati e regola i sistemi premiali), in modo che la rendicontazione retroagisca direttamente sulle scelte di programmazione dell'anno successivo, garantendo un reale miglioramento continuo.</p>	<p>Accogliendo le raccomandazioni del Nucleo di Valutazione, il SMVP 2026 introduce un nuovo meccanismo di valutazione del PTAB basato su un modello di competenze soft e trasversali, essenziali per supportare la riorganizzazione matriciale dell'Ente.</p>	<p>L'ottica di miglioramento verso processi più razionali trova la sua massima espressione nell'obiettivo strategico di integrare le dimensioni di pianificazione, programmazione operativa e monitoraggio in un unico sistema coordinato.</p> <p>Nel passaggio verso il 2026, l'Ateneo ha sviluppato un modello di <i>analytics</i> avanzato a supporto delle decisioni strategiche, che integra i dati di performance con gli esiti delle indagini <i>Good Practice</i> (Customer Satisfaction e Benessere Organizzativo).</p>

Il quadro appena delineato affonda le sue radici nel ciclo 2025, di cui si rendiconta di seguito l'andamento. La misurazione si articola su due livelli fondamentali previsti dalla norma (D.Lgs. 150/2009):

1. La Performance Organizzativa, declinata sia a livello di Ateneo (tramite gli indicatori di performance organizzativa di Ateneo), sia a livello delle unità organizzative (UO) dell'amministrazione.
2. La Performance Individuale, che coinvolge la Direzione Generale, la Dirigenza e l'intero Personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario (PTAB).

## 4.2 Performance Organizzativa

### 4.2.1 Performance Organizzativa di Ateneo

I risultati ottenuti dalla Performance organizzativa di Ateneo sono utilizzati ai fini dell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione con i seguenti pesi:



Gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo sono stati individuati in coerenza con la Linea VP7 ORG-SERV (Linea trasversale Organizzativa e di Servizio). La loro natura trasversale presuppone il coinvolgimento dell'intero personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, condizione essenziale per garantire una misurazione dei risultati che sia condivisa e integrata a livello di Ateneo. Nella tabella seguente sono riportati, per ciascun obiettivo, la baseline (valore assunto dall'indicatore al 31/12/2024), la soglia e il target fissati e il risultato raggiunto al 31/12/2025, con relativa percentuale di raggiungimento.

Obiettivo	Descrizione	Valore 2024	Soglia	Target	Risultato	% raggiungimento
Indicatore di tempestività dei pagamenti	Scostamento medio (in giorni) dei pagamenti rispetto alle scadenze di pagamento previste dalla normativa	-5,69	0÷10	≤ 0	-12,27	100%
Razionalizzazione dei processi organizzativi con focalizzazione sul loro contributo al perseguimento degli obiettivi di valore pubblico, anche ricorrendo a strumenti di mappatura processi e customer satisfaction per individuare le migliori pratiche	Analisi e fase di controllo interno funzionale ad assicurare che la revisione organizzativa contribuisca al perseguimento di obiettivi connessi agli ambiti di valore pubblico		2÷3 ambiti di VP	4÷6 ambiti di VP	6 ambiti di VP	100%
N. di open data messi a disposizione	Miglioramento della qualità e della quantità delle serie di dati aperti, di concerto con priorità della governance, in coerenza con indicatori di valore pubblico; impatto diretto su miglioramento trasparenza	13	+15%	+30%	18	100%

Si rileva, nel dettaglio, che la **tempestività dei pagamenti** mostra un risultato (-12,27 giorni) superiore al target (≤0), confermando pagamenti sistematicamente anticipati rispetto alle scadenze normative.

La razionalizzazione dei processi organizzativi ha coperto 6 ambiti di valore pubblico, centrando il target previsto di 4÷6. L'analisi a consuntivo dimostra come la profonda revisione organizzativa condotta nel 2025 non si sia limitata ad un riassetto formale degli organigrammi, ma abbia garantito una risposta diretta agli obiettivi del PSA. Il passaggio dalla logica "a silos" a un moderno modello matriciale ha infatti contribuito attivamente al perseguimento del Valore Pubblico attraverso la creazione di nuovi presidi organizzativi, dedicati alla copertura di ambiti precedentemente frammentati o privi di una regia unitaria. Nello specifico:

- **VP1 - Didattica e centralità dello studente:** la razionalizzazione ha investito profondamente la Divisione Didattica e Internazionalizzazione (DDI). Attraverso un mirato progetto di "Sviluppo Organizzativo e Coaching", si è intervenuti per superare la frammentazione procedurale tra i tre Poli territoriali. L'analisi "as is" dei processi ha portato all'avvio di cantieri di miglioramento per ottimizzare l'uso dei sistemi software (riducendo il disallineamento tra Esse3 ed EasyCourse) e razionalizzare il sistema di ticketing, con l'obiettivo diretto di elevare la qualità e la fluidità dell'esperienza e dei servizi per la comunità studentesca. A questo si aggiunge l'istituzione del nuovo Cluster Sistema Bibliotecario di Ateneo, concepito come infrastruttura abilitante integrata al servizio della didattica.
- **VP2 Ricerca e VP3 Terza Missione - innovazione e trasferimento tecnologico:** per superare la frammentazione operativa nei rapporti con il territorio e le imprese, è stato attivato il Cluster Innovazione. Configurato come un motore trasversale di cambiamento, questo presidio abilita collaborazioni complesse e partnership strategiche ad alto impatto (quali gli Accordi Quadro siglati con Intesa Sanpaolo Innovation Center e Bioindustry Park), fornendo il supporto strutturato necessario per le attività di public engagement e trasferimento tecnologico verso l'esterno. Inoltre, sul fronte del supporto interno, è stato avviato un progetto di Coaching Ricerca (partendo dal Polo di Novara) per

mappare i flussi, definire chiaramente i ruoli ("chi fa cosa") e implementare strumenti ICT condivisi a diretto supporto dei ricercatori nella gestione dei bandi. Tali azioni si integrano con l'istituzione del nuovo Ufficio Infrastrutture di Ricerca di Ateneo.

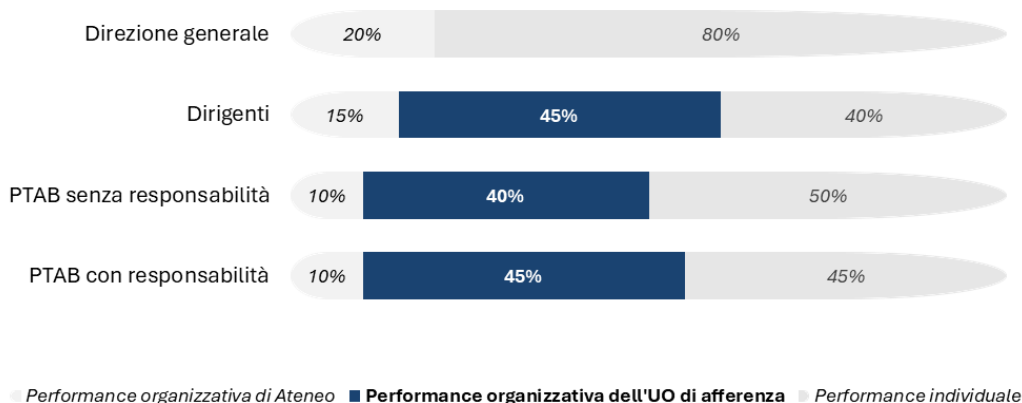
- **VP4 Internazionalizzazione - apertura globale:** sul fronte dell'apertura internazionale, è stato colmato il vuoto di una regia unitaria creando uno specifico Ufficio Internazionale incardinato nel Settore Centrale della Didattica. Concepita in una logica di "incubazione", questa nuova struttura centralizza in un unico nodo organizzativo la gestione end-to-end delle pratiche per la mobilità e l'accoglienza degli studenti internazionali, assicurando la standardizzazione dei processi e costruendo la capacità amministrativa necessaria all'Ateneo per competere a livello globale.
- **VP7 Linea trasversale - presidio tecnologico e strategico:** per rispondere alla complessità tecnologica e abilitare una reale governance basata sui dati, a dicembre 2025 è stata effettuata la scissione della previgente Divisione Qualità, istituendo la nuova Divisione Innovazione Digitale e Sistemi Informativi (DIDSI). Questa struttura colma un vuoto strategico assumendo la leadership sui flussi digitali, l'interoperabilità dei sistemi e il presidio integrato della cybersicurezza. Tale intervento è stato accompagnato dalla contestuale istituzione della Divisione Qualità, Programmazione e Valutazione (DQPV), dedicata in via esclusiva al rafforzamento della pianificazione strategica e al monitoraggio del Piano Strategico, garantendo che l'impegno tecnologico non distolga risorse dalla programmazione.
- **VP5 Persone e VP7 Linea trasversale - raccordo Centro-Poli:** il nuovo modello ha introdotto strumenti inediti per presidiare i vuoti di coordinamento operativo tra l'Amministrazione Centrale e le sedi territoriali. Da un lato, sono stati attivati gli Hub di coordinamento (Affari Giuridici e Coordinamento Organizzativo) per uniformare l'applicazione dei servizi nei Poli. Dall'altro, per aggredire criticità ad alta complessità prive di un "proprietario" unico, sono state istituite per la prima volta delle Task Force multidisciplinari: la TF-ATA per standardizzare i presidi di legalità, trasparenza e anticorruzione, e la TF-OP per riprogettare e semplificare l'intero ciclo degli acquisti e del procurement legato alla ricerca.

Infine, gli **open data** messi a disposizione sono aumentati da 13 a 18, superando il target del +30% e dimostrando un impegno concreto verso la trasparenza e l'apertura dei dati istituzionali.

#### 4.2.2 Performance delle Unità organizzative

I risultati ottenuti dalla Performance dell'unità organizzativa di appartenenza sono utilizzati ai fini dell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione con i seguenti pesi:

**Peso della performance organizzativa dell'UO di afferenza**

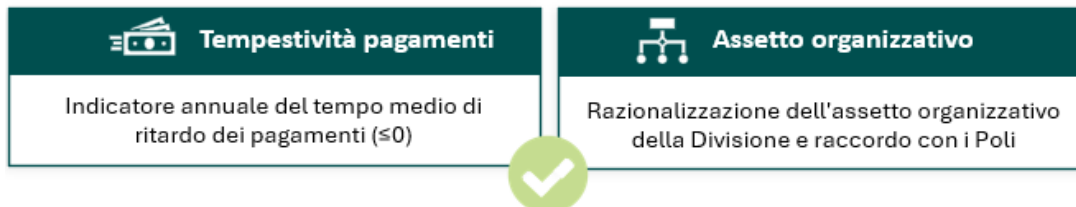


La Performance delle unità organizzative è l'insieme dei risultati attesi da parte di ciascuna delle UO dell'Ateneo. Essa è il fulcro dell'intero ciclo delle Performance e contribuisce a valutare l'andamento dell'organizzazione in merito all'effettivo supporto apportato per cercare di raggiungere gli 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.

Per quanto concerne i **Dirigenti**, la valutazione della performance organizzativa di afferenza è incardinata su due obiettivi, entrambi conseguiti e sintetizzati nell'infografica successiva.

### Obiettivi di unità organizzativa della Dirigenza



Constatato il raggiungimento dell'obiettivo relativo all'indicatore di **tempestività dei pagamenti** (si veda la sezione relativa alla performance organizzativa di Ateneo), si dà qui evidenza del raggiungimento dell'obiettivo di **razionalizzazione** dell'assetto organizzativo e dei ruoli all'interno delle Divisioni. Tale obiettivo è stato pienamente trapiantato attraverso l'adozione di due fondamentali atti di indirizzo che hanno ridefinito il funzionamento dell'Amministrazione e il raccordo tra gli uffici centrali e i presidi territoriali.

Il primo provvedimento è il Decreto della Direttrice Generale avente ad oggetto "Micro-organizzazione dell'amministrazione dal 01/07/2025" (Rep.1214/2025) che ha sancito l'evoluzione dell'Ateneo verso un modello organizzativo ispirato a una logica "matriciale". Questo nuovo assetto supera la tradizionale organizzazione a silos, integrando la dimensione verticale delle responsabilità gerarchiche con una dimensione orizzontale basata su processi e "attività trasversali e condivise". Il decreto interviene in modo mirato sul raccordo tra il centro e il territorio: pur mantenendo intatta la struttura dei Poli, ne rafforza in modo significativo il coordinamento gestionale, restituendo una visione unitaria e integrata dell'azione amministrativa. Il provvedimento si è inoltre occupato di mappare le posizioni organizzative (avviando procedure di job posting per i ruoli vacanti), valorizzando le competenze del personale PTAB e promuovendo la flessibilità organizzativa anche in sinergia con il lavoro a distanza.

La traduzione operativa di questa profonda riorganizzazione è ufficializzata e rendicontata dal secondo documento strutturale, e in particolare dall'Allegato 1 parte integrante del DDG micro-organizzazione dell'amministrazione - Aggiornamento al 01/10/2025". Il documento fotografa l'organigramma e l'architettura definitiva dell'Ateneo, incardinata su cinque Divisioni di vertice. Al suo interno, la razionalizzazione è resa evidente dalla chiara declinazione dei Settori centrali e dalla loro connessione funzionale con gli uffici operativi decentrati sui tre Poli (Alessandria, Novara e Vercelli), assicurando presidi specifici per aree nevralgiche come la didattica, la ricerca, la gestione delle risorse umane, l'e-procurement e l'assistenza informatica. A completamento della razionalizzazione sistemica e dell'integrazione tra le Divisioni, l'organigramma sancisce formalmente l'attivazione dei nuovi "Cluster Innovazione" e "Cluster Sistema Bibliotecario di Ateneo".

A completamento del quadro delineato dai provvedimenti sopra richiamati, l'Ateneo ha accompagnato l'adozione dei decreti attuativi con iniziative di condivisione rivolte al PTAB. In particolare, a seguito dell'emanazione delle Linee Guida per l'organizzazione dei servizi amministrativi, sono stati organizzati incontri introduttivi presso ciascun Polo, svolti in presenza anche con il supporto di professionisti esterni, al fine di illustrare le logiche del nuovo assetto e favorire un confronto diretto.

La prima fase di tali incontri si è tenuta secondo il seguente calendario: Novara (17 giugno 2025), Alessandria (18 giugno 2025) e Vercelli (19 giugno 2025). Nel corso degli appuntamenti, oltre alla presentazione dell'asestamento organizzativo, sono stati illustrati i percorsi formativi a supporto dell'attuazione delle Linee

Guida. Le iniziative, riconosciute come attività formativa, si inseriscono in un più ampio percorso di accompagnamento al cambiamento, orientato al rafforzamento delle logiche organizzative, alla valorizzazione delle competenze e al consolidamento dei raccordi funzionali tra le strutture dell'Ateneo.

Per quanto riguarda più genericamente il **Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario**, la performance delle unità organizzative è composta da quattro sezioni, valorizzate a seconda delle esigenze.



Di seguito sono riassunte, per Divisione, le percentuali di completamento relative a ciascuna delle quattro sezioni. Fa eccezione la sola sezione relativa agli indicatori operativi, non attivata nel ciclo di performance 2025, in quanto a nessuna unità organizzativa è stato attribuito un peso su questa componente.



**Legenda strutture:** DVR – Divisione Valorizzazione della Ricerca; DQPV – Divisione Qualità Programmazione e Valutazione; DPR – Divisione Persone e Risorse; DIDSI – Divisione Innovazione Digitale e Sistemi Informativi;

DEEPS – Divisione Edilizia, E-procurement, Patrimonio e Sicurezza; DDI – Divisione Didattica e Internazionalizzazione

Dal grafico si osserva che tutte le UO hanno raggiunto o quasi raggiunto il pieno completamento degli obiettivi e dei progetti assegnati. In generale, il grado di completamento su tutti e tre i parametri è superiore al 97%, a testimonianza di un ciclo della performance caratterizzato da forte coerenza tra obiettivi programmati e risultati conseguiti. Un quadro delle azioni implementate è approfondito nel Capitolo 3 (paragrafo 3.1, *Dimensioni del Valore Pubblico e impatti generati*) e nel documento allegato “Monitoraggio PIAO 2025”.

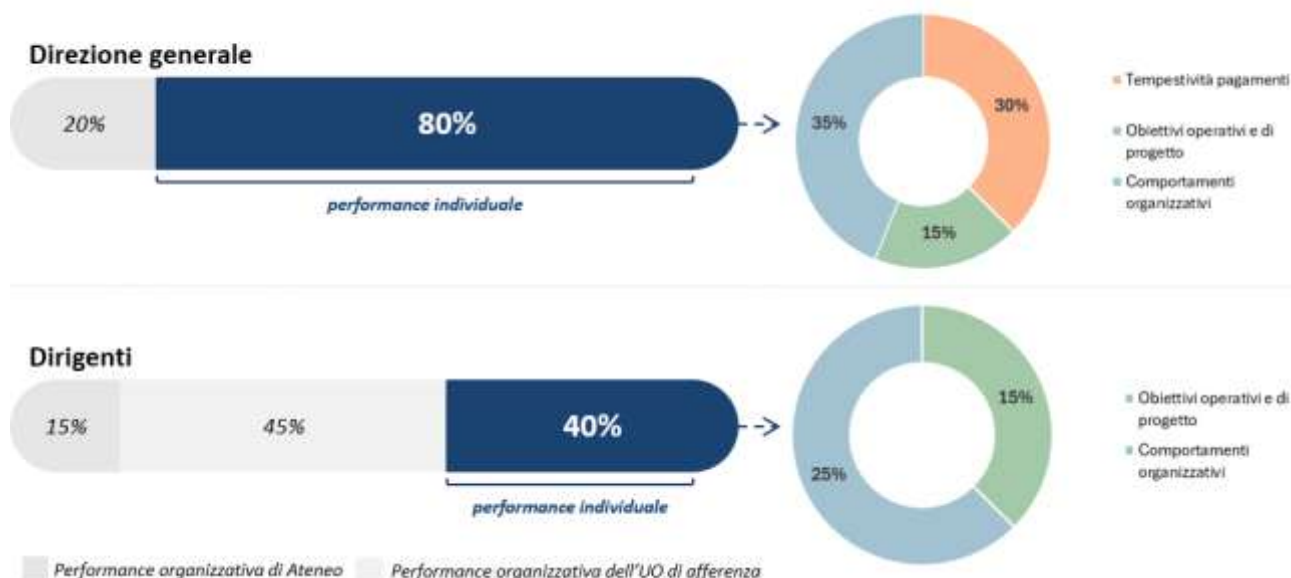
### 4.3 Performance individuale

È fondamentale sottolineare che i risultati e le ricadute degli obiettivi operativi affidati alla Direzione Generale, alla Dirigenza e a tutto il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (PTAB) non esauriscono la loro valenza all'interno della macchina organizzativa, ma si riflettono direttamente in azioni tangibili per la collettività. Il dettaglio di come l'impegno individuale si sia tradotto in impatti ed azioni concrete per il territorio e gli stakeholder è approfondito nel Capitolo 3 "Principali risultati raggiunti: la generazione di valore pubblico" e nel documento allegato “Monitoraggio PIAO 2025”.

#### 4.3.1 Direzione Generale e Dirigenza

I risultati della Performance Individuale vengono applicati al sistema di misurazione e valutazione secondo i pesi illustrati nell'infografica seguente, che ne sintetizza al contempo la composizione.



**Peso e composizione della performance individuale**



Constatato il raggiungimento dell'obiettivo relativo all'indicatore di **tempestività dei pagamenti** (si veda la sezione relativa alla performance organizzativa di Ateneo), si dà qui evidenza del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi e di progetto e della valutazione dei comportamenti organizzativi.

Per quanto concerne gli **obiettivi operativi e di progetto**, l'infografica seguente ne offre una rappresentazione sintetica per ambito tematico, distinta tra Direzione generale e Dirigenti. In entrambi i casi si conferma il pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati, che hanno riguardato aree strategiche quali le risorse umane, la semplificazione normativa, l'internazionalizzazione, la trasformazione digitale e la qualità dei processi.

### Obiettivi operativi e di progetto

<b>DIREZIONE GENERALE</b>	 <b>Risorse Umane</b> Assestamento post-riforma e garanzia target 40 ore di formazione pro-capite	 <b>Programmazione / Qualità</b> Modello AQ integrato e sviluppo Controllo di Gestione/Accrual
	 <b>Semplificazione</b> Revisione Statuto e dei tre Regolamenti principali (Didattico, Generale, RAFC)	 <b>Internazionalizzazione</b> Revisione modello organizzativo e scouting sede estera
	 <b>Risorse Umane</b> Assestamento organizzativo e revisione dei processi critici	 <b>Formazione</b> ≥ 40 ore annue pro-capite per il personale della struttura
	 <b>Trasformazione Digitale</b> Messa in produzione di un processo dematerializzato	 <b>Semplificazione</b> Supporto alla revisione dei Regolamenti principali di Ateneo (Didattico, Generale, RAFC)

Per quanto riguarda, invece, i **comportamenti organizzativi** la valutazione media si attesta al 93,94.

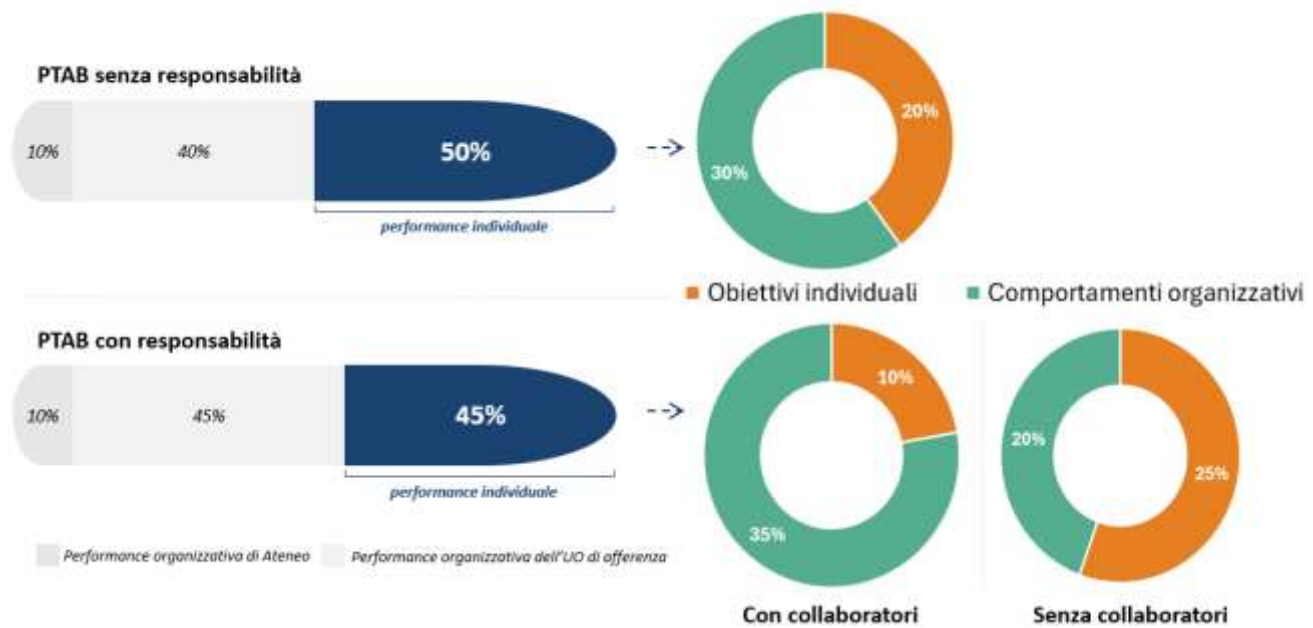


Il valore medio riflette una distribuzione sostanzialmente omogenea e coerente tra i soggetti valutati, con un solo punteggio che si discosta dalla concentrazione degli altri valori.

#### 4.3.2 Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario

I risultati ottenuti dalla Performance Individuale sono utilizzati ai fini dell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione con i seguenti pesi:

### Peso e composizione della performance individuale



Al fine di garantire una maggiore coerenza e imparzialità del sistema di misurazione della performance, l'Ateneo ha avviato un'azione di monitoraggio degli esiti valutativi. Tale analisi ha evidenziato situazioni specifiche all'interno di alcune strutture, riconducibili a una concentrazione dei punteggi verso i valori estremi (massimi o minimi) non coerenti con la visione di Ateneo, improntata alla promozione di un'opportuna differenziazione dei giudizi.

Per prevenire criticità sull'equità del processo e dissipare obiezioni, manifestate anche dalle Organizzazioni Sindacali, e per favorire la diffusione e la maturazione della cultura della valutazione, l'Amministrazione ha aperto un confronto con i valutatori delle strutture interessate sulle ragioni dei giudizi espressi. Dall'avvio di tale attività è scaturito un riallineamento del quale è stata data puntuale informativa al tavolo sindacale, quale misura di trasparenza e di tutela dell'uniformità di trattamento per tutto il personale.

Le statistiche di seguito riportate si riferiscono ai risultati conseguiti dal Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario – con riferimento al raggiungimento degli obiettivi individuali e alla valutazione dei comportamenti organizzativi – e sono state elaborate secondo criteri volti a garantire omogeneità, comparabilità e correttezza rappresentativa dei dati.

Ai fini dell'analisi sono stati esclusi la Direttrice generale, i Dirigenti e tutto il personale che non abbia prestato servizio continuativo per l'intero anno solare, ovvero coloro che hanno cessato il rapporto di lavoro in corso d'anno, hanno beneficiato di un'assenza prolungata o sono stati assunti successivamente al mese di gennaio.

Per il personale che nel corso dell'anno ha variato mansione o struttura di appartenenza, l'applicativo Segregist ha generato più schede di valutazione. In tal caso, l'elaborazione ha seguito criteri differenziati a seconda della variabile analizzata:

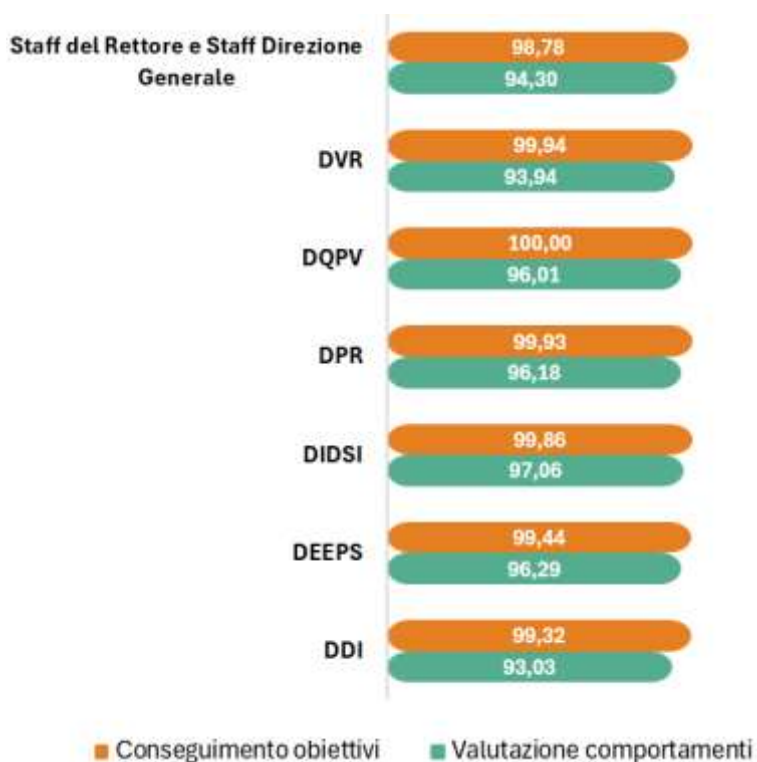
- Grafici per **Divisione, Polo e inquadramento**: qualora il dipendente non abbia modificato la variabile oggetto del grafico, le valutazioni ricevute sono state aggregate mediante calcolo della media; qualora invece si sia verificata una variazione della variabile considerata (ad esempio un cambio di Divisione),

il contributo del dipendente è stato attribuito separatamente a ciascuna delle categorie interessate, in modo da riflettere adeguatamente entrambi i periodi di riferimento.

- Grafici per **genere** ed **età**: trattandosi di variabili che non mutano nel corso dell'anno, per ciascun dipendente è stata mantenuta un'unica occorrenza, calcolando la media tra le valutazioni ricevute.

L'approccio adottato risponde al principio generale per cui ogni persona vale un'unità nel computo statistico, evitando sia sopra-rappresentazioni sia perdite di informazione nei confronti disaggregati.

### Media valutazioni per Divisione



**Legenda strutture:** DVR – Divisione Valorizzazione della Ricerca; DQPV – Divisione Qualità Programmazione e Valutazione; DPR – Divisione Persone e Risorse; DIDS – Divisione Innovazione Digitale e Sistemi Informativi; DEEPS – Divisione Edilizia, E-procurement, Patrimonio e Sicurezza; DDI – Divisione Didattica e Internazionalizzazione

Dalla comparazione tra le due componenti della valutazione emerge una distinzione: mentre il conseguimento degli obiettivi si attesta su livelli prossimi alla saturazione — dato coerente con la natura oggettiva del target, che più si presta all'assegnazione del punteggio massimo laddove gli obiettivi assegnati sono stati portati a termine — la valutazione dei comportamenti mostra uno scostamento verso il basso e una maggiore articolazione tra le strutture. Questo testimonia l'efficacia dell'azione di monitoraggio e riallineamento intrapresa dall'Ateneo e dimostra che i valutatori hanno recepito l'indicazione di esercitare una maggiore differenziazione dei giudizi.

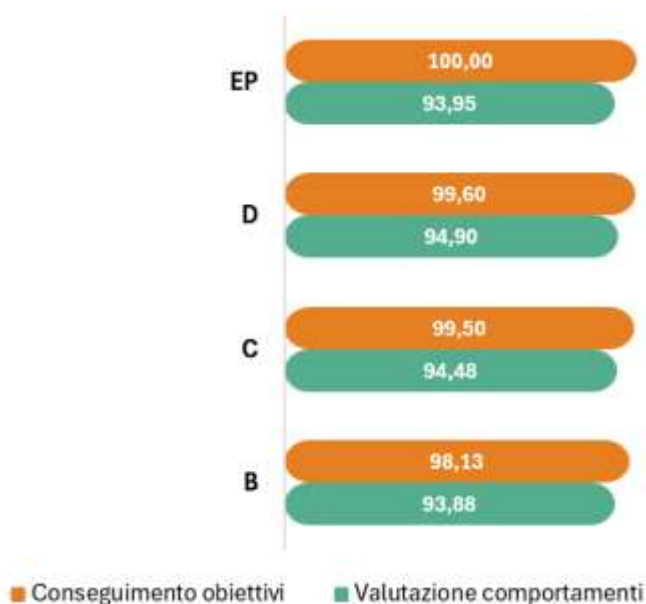
In particolare, si osserva che il conseguimento obiettivi si attesta per tutte le divisioni in un range contenuto tra 98,78 e 100, con una variabilità quasi nulla. La valutazione dei comportamenti mostra invece una dispersione maggiore (93,03-97,06), con DDI e DVR come strutture più distanti dalla media e DIDS come la più vicina al punteggio massimo. Il delta medio tra le due dimensioni è di circa 4,84 punti, con DDI che registra il divario più ampio (6,29 punti) e DEEPS il più contenuto (3,14).

### Media valutazioni per Polo



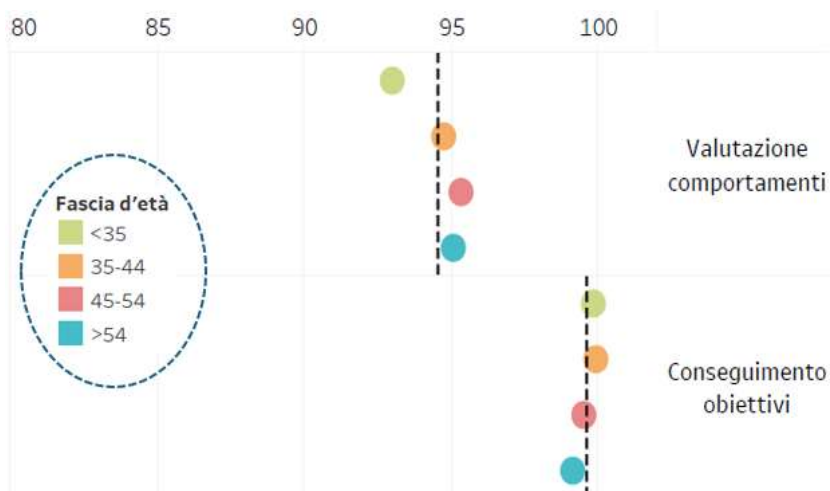
L'analisi per Polo conferma il medesimo andamento: il conseguimento degli obiettivi rimane prossimo alla saturazione in tutte le sedi (99,38-100), mentre la valutazione dei comportamenti evidenzia una maggiore differenziazione (92,95-95,64). Il Polo di Alessandria registra il delta tra le due dimensioni più elevato (6,99 punti) e l'Amministrazione Centrale quello più contenuto (3,73).

### Media valutazioni per inquadramento



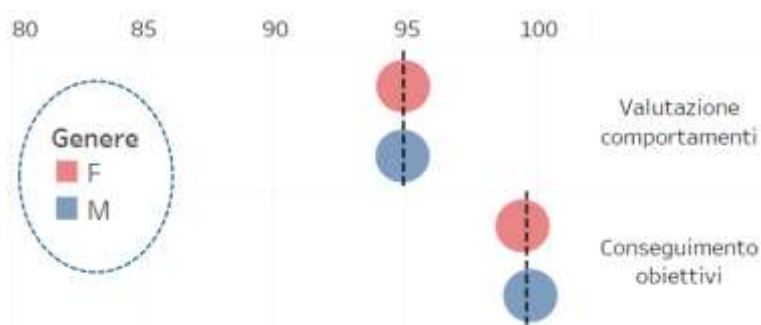
L'analisi per inquadramento contrattuale presenta una particolarità rispetto ai livelli di aggregazione precedenti: è il conseguimento degli obiettivi a mostrare la maggiore variabilità tra categorie (98,13-100), mentre la valutazione dei comportamenti risulta più omogenea (93,88-94,90, con uno scarto di 1,02 punti). Il delta più elevato tra le due dimensioni si registra per il personale di categoria EP (6,05 punti), seguito dalla categoria D (4,70 punti).

### Media valutazioni per fascia d'età



L'analisi per fascia d'età rivela un andamento incrociato: il personale under 35 registra il punteggio più basso nella valutazione dei comportamenti (93,02), mentre le fasce intermedie e senior ottengono risultati superiori, con il picco nei 45-54 (95,36). Nel conseguimento degli obiettivi la situazione si inverte parzialmente: è la fascia 35-44 a registrare il punteggio più elevato (99,95), mentre i >54 si collocano all'ultimo posto (99,16). La dispersione tra fasce è più marcata nella valutazione dei comportamenti, dove lo scarto tra valore massimo e minimo è di circa 2,3 punti, rispetto al conseguimento degli obiettivi che si mantiene su livelli prossimi alla saturazione per tutte le fasce d'età, con uno scarto inferiore a 1 punto.

#### Media valutazioni per genere



L'analisi per genere non evidenzia differenze significative: la valutazione dei comportamenti si attesta a 94,93 per le donne e 94,90 per gli uomini (scarto di 0,03 punti), mentre il conseguimento degli obiettivi risulta rispettivamente 99,46 e 99,76 (scarto di 0,30 punti).

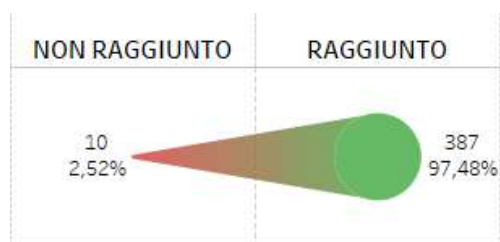
#### FORMAZIONE

Parallelamente agli obiettivi di performance individuale del PTAB relativi ai comportamenti organizzativi e agli obiettivi individuali di tipo progettuale, l'Ateneo ha recepito la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione che qualifica la formazione come leva strategica per la PA, rendendola obbligatoria e misurabile. La Direttiva sancisce l'obbligo di almeno 40 ore di formazione annue per dipendente, con un forte focus su competenze digitali, trasversali e manageriali in ottica di valorizzazione del capitale umano. L'Ateneo, nella valutazione della performance individuale del PTAB per il 2025, introduce l'obiettivo-soglia di 40 ore di formazione pro-capite, la cui garanzia di raggiungimento è obiettivo della/del Dirigente di riferimento della Struttura organizzativa del dipendente. Al fine di assicurare un'adeguata pianificazione per l'anno successivo, il Sistema introduce come target l'individuazione dei fabbisogni formativi del dipendente. Tale processo è assorbito da quanto individuato dalle/dai Dirigenti all'interno del Piano Triennale della Formazione, recepito dal PIAO e declinato operativamente, su base annuale, nella proposta di Piano formativo del PTAB.

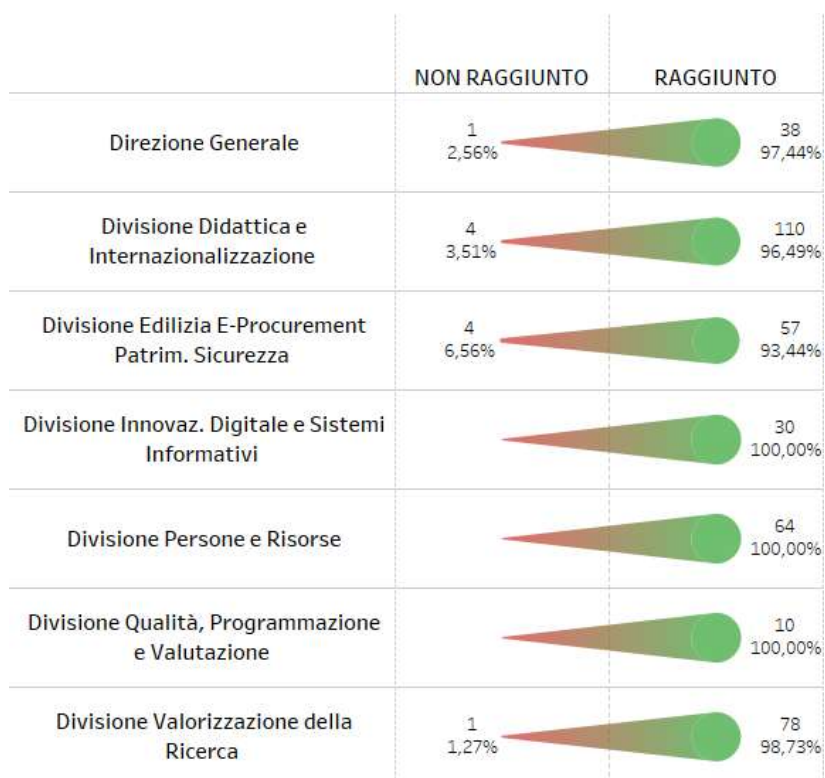
Per il 2025, i dati relativi alla formazione sono stati analizzati applicando criteri di proporzionalità volti a neutralizzare i periodi di assenza prolungata o di servizio parziale, garantendo che l'obiettivo individuale di 40 ore risulti coerente con l'effettiva prestazione lavorativa e la disponibilità temporale del dipendente. Tale metodologia di calcolo risponde a principi di equità e trasparenza nella rendicontazione dei risultati raggiunti.

Di seguito si propongono alcune statistiche relative all'accesso alla formazione da parte del PTAB nel corso del 2025. L'analisi è condotta sulla base dell'effettivo personale in servizio al 31/12/2025. Sono escluse quattro unità di PTAB cessate in corso d'anno (e che, pertanto, non hanno potuto raggiungere il target previsto); l'analisi non include CEL, Lettori, Tecnologi e Dirigenti.

A livello complessivo di Ateneo, l'obiettivo è stato raggiunto nella quasi totalità dei casi: oltre il 97% del PTAB ha conseguito il monte ore previsto. Solo 10 unità di personale non hanno completato l'obiettivo di formazione, raggiungendo comunque percentuali di completamento pari o superiori al 40% del valore target.

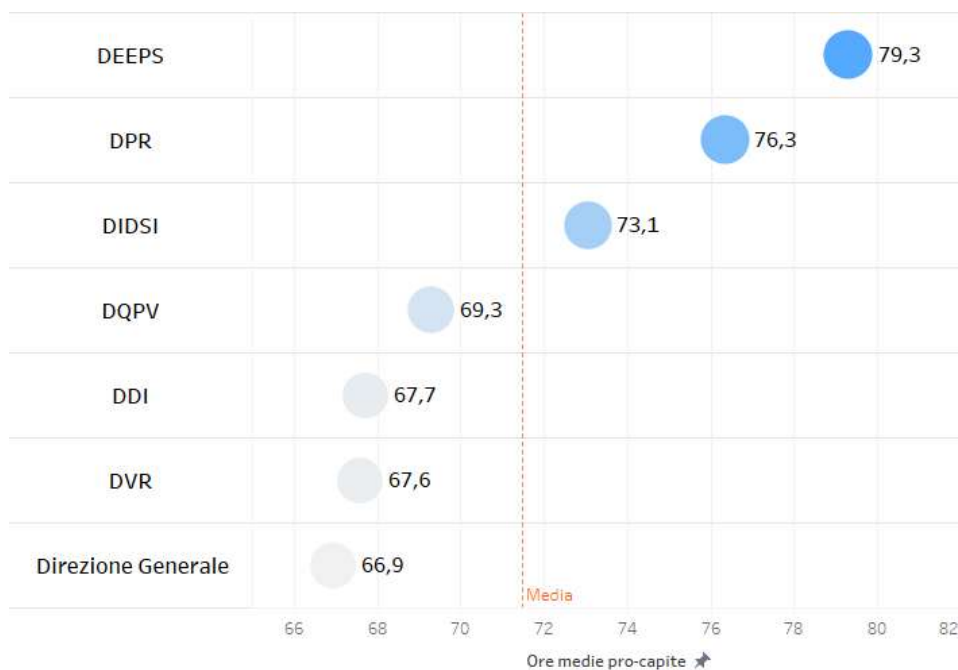


Di seguito è possibile osservare il dato a livello di Divisione. Il personale afferente alle Divisioni Innovazione Digitale e Sistemi Informativi, Persone e Risorse e Qualità, Programmazione e Valutazione ha raggiunto il target delle 40 ore di formazione (o, comunque, il numero di ore target proporzionato alla durata e impegno di servizio specifica).

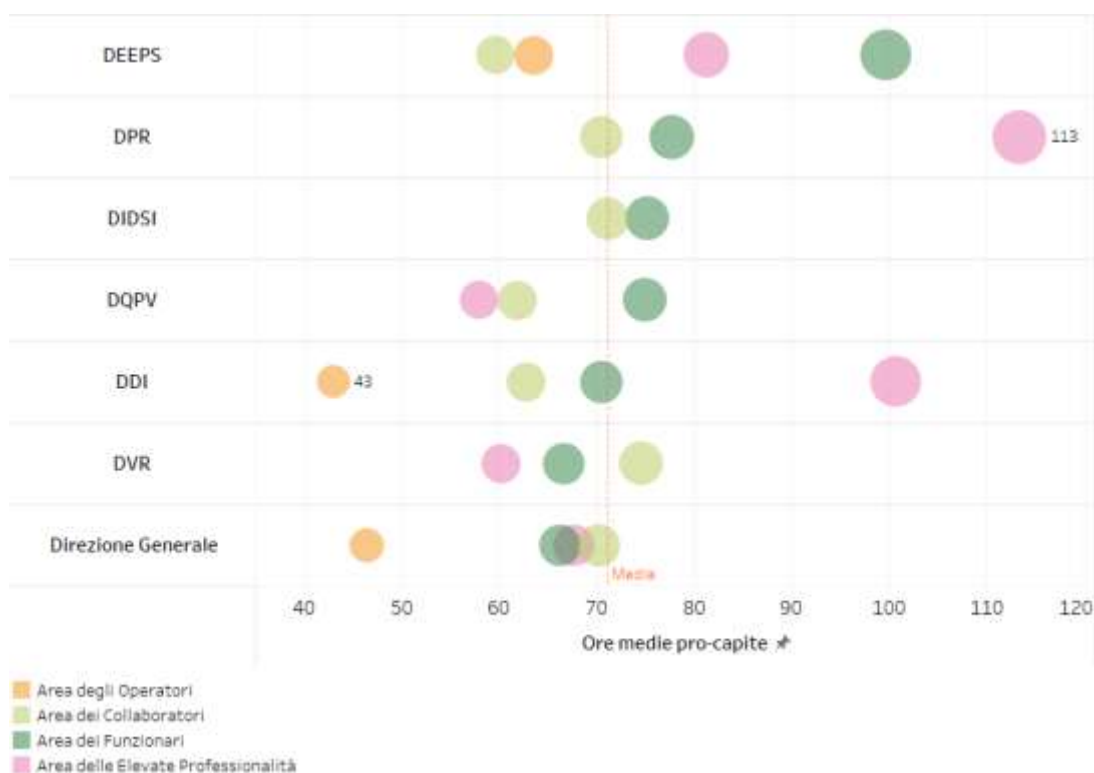


Mediamente, ciascuna unità di PTAB che ha raggiunto l'obiettivo di formazione, nel corso del 2025 ha dedicato oltre **71 ore** allo sviluppo delle proprie competenze. Il dato registra dinamiche diverse a seconda della Divisione osservata, come evidenziato dal grafico seguente. La linea centrale rappresenta il valore medio pro-capite di

ore di formazione. Il PTAB afferente alla Divisione Edilizia, E-procurement, Patrimonio e Sicurezza, mediamente, raggiunge il valore più elevato di ore di formazione conseguite per unità di personale. A seguire, si posiziona la Divisione Persone e Risorse.



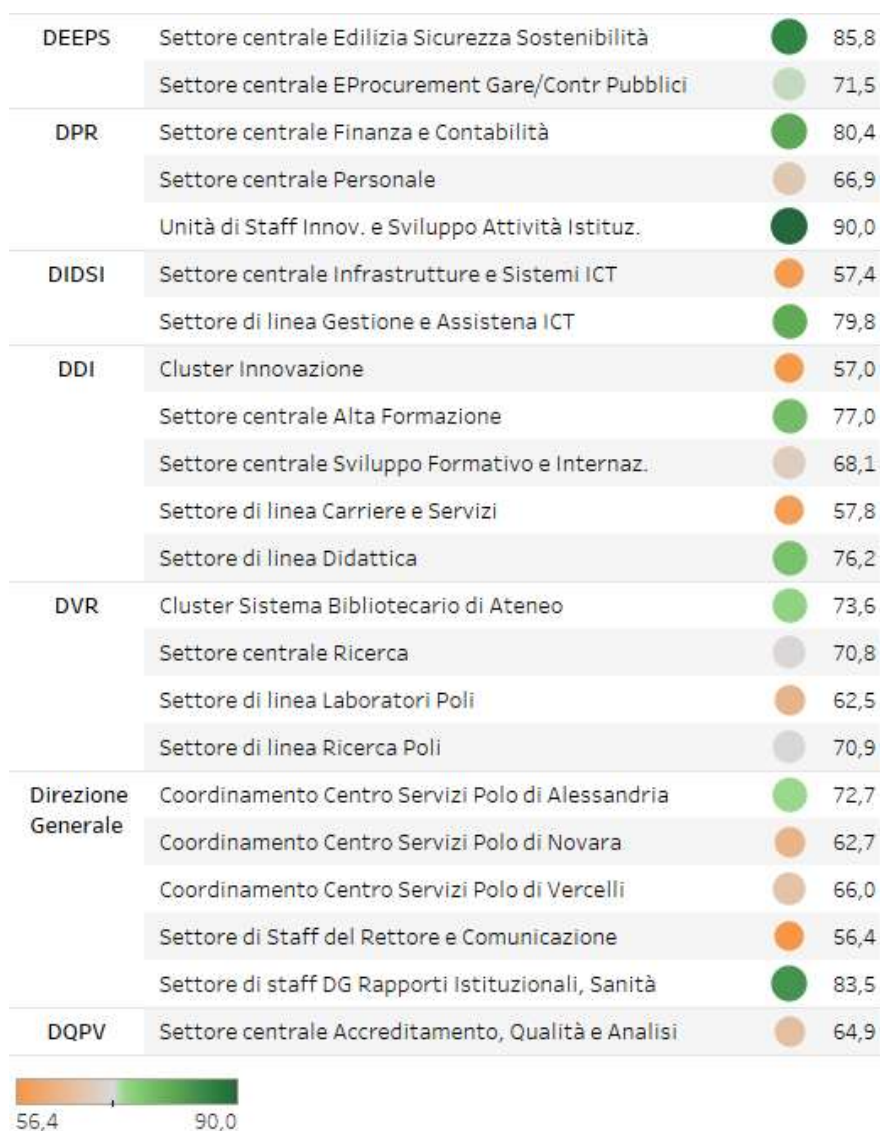
Approfondendo l'analisi a un livello più granulare, è possibile osservare, per ciascuna Divisione, le tendenze per inquadramento del PTAB.



Tendenzialmente, un monte ore pro-capite più contenuto corrisponde a fasce più basse di inquadramento, con particolare riferimento all'Area degli Operatori. I Collaboratori si distribuiscono prevalentemente sotto-media o in linea con la media. L'Area dei Funzionari si colloca intorno alla media, in prevalenza in posizione

superiore ad essa. Distribuzione più eterogenea è assunta dalle Elevate Professionalità, con valori medi pro-capite fortemente superiori alla media per le Divisioni Persone e Risorse e Didattica e Internazionalizzazione.

L'infografica seguente, infine, illustra i valori medi di ore di formazione pro-capite per ciascun Settore. I colori e le dimensioni degli indicatori variano al discostarsi positivamente o negativamente dalla media di Ateneo.



Fonte: Conto annuale della formazione 2025, a cura dell'Ufficio Sviluppo e Benessere Organizzativo. Le ore di formazione sono convertite ed espresse in valore decimale.

## 5 Conclusioni. Valutazione di sintesi 2025 e priorità 2026

Dall'analisi del contesto di Ateneo emergono diversi driver determinanti che delineano l'attuale scenario organizzativo. Tra i principali punti di forza spicca il successo della transizione verso il nuovo modello organizzativo matriciale. Questo traguardo è stato ampiamente supportato da un'imponente operazione di job posting interno e dall'attivazione mirata di Reti Professionali e Task Force. Parallelamente, l'Ateneo ha saputo centrare lo sfidante obiettivo legato alla formazione continua, raggiungendo il target previsto di 40 ore per il personale PTAB. Un ulteriore elemento di spinta è rappresentato dall'accelerazione impressa alla trasformazione digitale, concretizzatasi con la creazione della nuova divisione DIDS. Tutti questi progressi trovano un riscontro oggettivo anche nei risultati dell'indagine sul Benessere Organizzativo, che ha registrato un netto e positivo miglioramento del punteggio, passato da 3,88 a 4,10.

Nonostante questi importanti traguardi, permangono alcune aree di criticità su cui intervenire. La debolezza principale risiede nel quadro regolamentare interno, il quale sconta ancora diverse frammentazioni e sovrapposizioni. La complessa transizione verso la contabilità Accrual (ITAS) e la continua evoluzione normativa – come nel caso del nuovo Codice degli Appalti – rendono infatti necessaria una profonda riscrittura dei regolamenti cardine, tra cui il RAFC e la disciplina dei Contratti. Si tratta di un processo di aggiornamento indispensabile, ma che durante il 2025 è purtroppo rimasto confinato alla sola fase di istruttoria.

Infine, guardando alle dinamiche esterne in termini di opportunità e minacce, le sfide più urgenti derivano dalle nuove normative europee, nello specifico la direttiva sulla cybersicurezza (NIS2) e l'AI Act sull'Intelligenza Artificiale, che impongono un rapido e rigoroso adeguamento dei sistemi di sicurezza informatica. Al contempo, si profilano occasioni strategiche di grande rilievo: la spinta del PNRR, unita al consolidamento del nuovo SMVP per il triennio 2026-2028, offre all'Ateneo l'opportunità ideale per radicare in modo definitivo una cultura amministrativa data-driven, basata sui dati e focalizzata sulla generazione di un impatto concreto e misurabile in termini di Valore Pubblico.

Se il 2025 è stato l'anno del disegno e dell'assestamento organizzativo, **il 2026 si configura come l'anno della "messa a terra"**. L'enfasi della Governance si sposta verso l'esecuzione, la standardizzazione delle prassi e il miglioramento continuo. Per tradurre questa visione in Valore Pubblico, la Direzione Generale ha individuato tre assi strategici che guideranno l'azione amministrativa, in diretta continuità con i traguardi del 2025.

### **Asse 1: Regolamenti (Infrastruttura normativa e digitale)**

La prima linea di intervento mira a completare l'infrastruttura stabile di regole e sistemi per rendere la macchina accademica meno burocratica e più governabile.

- **Dall'istruttoria all'adozione:** Capitalizzando il lavoro preparatorio del 2025, il 2026 vedrà l'adozione del nuovo Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità (RAFC), fondamentale per governare il passaggio al sistema contabile Accrual (ITAS), inteso non come mero adempimento ma come nuovo modello diffuso di responsabilità. A cascata, seguirà la razionalizzazione del Regolamento Contratti e Accordi per chiarire definitivamente l'allocazione delle competenze tra Centro e Dipartimenti.
- **Pianificazione PDCA:** Le regole non riguarderanno solo le norme, ma i processi. Il PIAO 2026-2028 consoliderà la logica di contenitore unico, in cui le regole di programmazione, performance e compliance agiscono in modo integrato, guidate da *Analytics* direzionali per supportare decisioni oggettive e basate sui dati.

## Asse 2: Persone (Sviluppo del capitale umano e cultura manageriale)

La micro-organizzazione approvata nel 2025 deve ora evolvere in un modello stabile di funzionamento (*learning organization*). Le persone restano la leva abilitante per eccellenza.

- **Dalla struttura ai comportamenti:** L'investimento del 2026 si concentrerà sulla cultura manageriale. I percorsi avviati nel 2025 (es. Progetto PRAXI) evolveranno in interventi di *coaching* organizzativo per Dirigenti e Responsabili, con un focus forte sulla capacità di delega, sull'integrazione tra strutture e sulla qualità dell'interazione con l'utenza.
- **Strumenti orizzontali:** Le Reti Professionali e le Task Force di scopo (come quelle su Anticorruzione e Procurement attivate a fine 2025) diventeranno leve strutturali di standardizzazione "soft", garantendo maggiore uniformità di servizio nei Poli e una chiara responsabilizzazione (*accountability*) del personale PTAB.

## Asse 3: Sicurezza integrata e infrastrutture

L'ultimo ambito di intervento risponde all'urgenza di proteggere e valorizzare il patrimonio informativo e strutturale dell'Ateneo, unendo la dimensione digitale a quella fisica.

- **Sicurezza a 360 gradi:** Nel 2026 si consoliderà un approccio unitario che integra sicurezza informatica, sicurezza sul lavoro e protezione dei dati. Il percorso di *compliance* normativa avviato nel 2025 (censimento sistemi critici, nomina amministratori di sistema) sarà portato a compimento per rispondere pienamente agli obblighi della Direttiva NIS2.
- **Dati e ricerca:** La sicurezza si applicherà *by design* anche alla governance degli spazi, delle infrastrutture e dei dati della ricerca, aumentando la capacità di pianificazione e la qualità dei servizi offerti ai ricercatori. La trasformazione digitale, guidata dalla nuova divisione DIDSI, dovrà garantire interoperabilità e rispetto del principio "*once only*" in un ambiente totalmente sicuro

Quindi se il 2025 è stato l'anno della progettazione e dell'assestamento, il 2026 è senza dubbio **l'anno della pratica**. Il focus si sposta dal "disegnare" i processi al consolidarli operativamente, seguendo le stesse tre direttrici già tracciate, ma con un'energia rivolta all'esecuzione. Rivedendo tutto attraverso la lente degli obiettivi che l'Ateneo si pone di raggiungere, la sintesi è la seguente.

### 1. L'Organizzazione: verso un modello stabile

**L'obiettivo:** Trasformare le basi poste nel 2025 in un modello di lavoro solido (una vera e propria *learning organization*), dove le responsabilità sono chiare, la collaborazione è reale e le buone pratiche diventano la norma.

- **Persone e cultura:** Continuiamo a puntare su competenze e leadership con percorsi formativi su misura. Promuoviamo la cultura digitale non solo come competenza tecnica, ma come un nuovo modo di organizzare il lavoro, collaborare e gestire le priorità.
- **Coaching e supporto:** I percorsi di accompagnamento diventano più strutturati. Attraverso il coaching per team e per dirigenti, puntiamo a far dialogare meglio gli uffici, uniformare i processi e migliorare l'interazione con gli utenti.

- **Strumenti di lavoro condivisi:** Reti professionali, task force e linee guida diventeranno il nostro modo per standardizzare il lavoro in maniera "morbida" ma misurabile. L'idea è garantire servizi uniformi in tutti i Poli, chiarendo "chi fa cosa".
- **Gestione più snella nei Poli:** Continuiamo a ottimizzare i processi che coinvolgono più sedi, per semplificare i passaggi decisionali e rendere il lavoro quotidiano più fluido ed efficace.

## 2. Regole e Digitale: meno burocrazia, più efficienza

**L'obiettivo:** Completare l'infrastruttura di regole e tecnologie per rendere la macchina organizzativa più agile, facile da governare e basata su dati affidabili e sistemi interconnessi.

- **Regole più semplici:** Continuiamo a snellire le normative interne per eliminare i doppi e chiarire le competenze. Vogliamo procedure più veloci che responsabilizzino il personale.
- **Pianificazione reale:** Il piano integrato (PIAO) diventa il cuore pulsante per tracciare concretamente le azioni, unendo programmazione, qualità dei servizi e trasparenza.
- **Decidere con i dati:** Nel 2026 faremo un salto di qualità verso una gestione *data-driven*. Grazie a report avanzati e strumenti di *People & Organization Analytics*, le decisioni si baseranno su dati oggettivi, riducendo la confusione e le sovrapposizioni.
- **Digitale "di nascita":** Lo sviluppo dei nostri sistemi informatici seguirà principi chiari: i software devono "parlarsi" (*interoperabilità*), i dati vanno inseriti una volta sola, e tutto deve essere accessibile e sicuro fin dalla progettazione. Questo riguarderà didattica, ricerca e amministrazione.
- **Sicurezza a 360 gradi:** Uniamo le forze creando un presidio unico che abbraccia la sicurezza informatica, quella sul lavoro e la tutela dei dati.

## 3. Contenuti e Risultati: l'impatto sul territorio

**L'obiettivo:** trasformare tutto il lavoro fatto dietro le quinte in risultati tangibili per chi vive l'Ateneo: servizi migliori, maggiore qualità e un posizionamento più forte.

- **Servizi misurabili:** l'efficacia di ciò che offriamo diventa la nostra bussola. Utilizzeremo i feedback e i dati sulla soddisfazione degli utenti per capire dove e come migliorare continuamente.
- **Spazi e dati per la ricerca:** miglioriamo la gestione integrata di laboratori, infrastrutture e dati scientifici, per garantire ai ricercatori un supporto di altissima qualità e sostenibile nel tempo.
- **Progetti che lasciano il segno:** acceleriamo sulle iniziative chiave che danno prestigio all'Ateneo, assicurandoci che ci sia sempre il giusto equilibrio tra le ambizioni, le risorse disponibili e la reale capacità di realizzarle.

Il 2026 è l'anno in cui consolidiamo i risultati e **acceleriamo in modo intelligente**. Manteniamo la stessa rotta del 2025, ma ci concentriamo sull'azione pratica, sulla standardizzazione delle procedure e sulla misurazione dei risultati. Il traguardo è rendere l'Ateneo stabilmente capace di generare valore pubblico e sostenibile per tutti, in un percorso ormai avviato che sta progressivamente entrando in una fase di piena maturazione e consolidamento strutturale.