

MONITORAGGIO DEL PIANO STRATEGICO DI ATENEO 2019-2024

TRIENNIO 2019-2021

Indice

1. Panoramica	p. 2
1.1. La sfida inattesa della pandemia p. 2	p. 2
1.2. Spinte e tendenze esogene	p. 2
2. Posizionamento dell'Ateneo e analisi del contesto	p. 4
2.1. Variazione degli indici di posizionamento	p. 4
2.2. La valutazione strategica del contesto (SWOT)	p. 8
3. La verifica delle linee e degli obiettivi strategici con il sistema degli indicatori	p. 11
3.1. Il Piano degli obiettivi strategici	p. 11
3.2. Piano di sviluppo e crescita dello studente	p. 12
3.3. Piano della didattica	p. 13
3.4. Piano della ricerca scientifica	p. 14
3.5. Piano della qualità	p. 15
3.6. Piano integrato della comunicazione	p. 16
3.7. Piano per l'internazionalizzazione	p. 17
3.8. Piano della Terza missione	p. 18
3.9. Programma dell'edilizia universitaria	p. 19
3.10 Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza.....	p. 21
3.11. Analisi e miglioramento dei processi.....	p. 21
4. Conclusioni	p. 22

1. Panoramica

In questo documento è riportato lo stato di avanzamento del *Piano Strategico 2019-24 (PS)*, misurato attraverso il sistema degli indicatori presenti nelle *schede dei documenti programmatici*, approvate con il Piano Strategico, con riferimento all'arco temporale 2019-2021.

1.1. La sfida inattesa della pandemia

Nel triennio 2019-2021 le azioni volte all'attuazione del PS hanno dovuto confrontarsi con gli effetti della pandemia COVID-19 che, iniziata nel marzo 2020, ha pesantemente influenzato molte scelte dell'Ateneo, alcune divenute prioritarie, più spesso prominenti, anche in difformità rispetto a quelle inizialmente ipotizzate. La pandemia ha costretto il sistema universitario a confrontarsi con problematiche molto sfidanti. Gli atenei, non solo quelli italiani, hanno dovuto trovare soluzioni adeguate in brevissimo tempo per non interrompere le proprie attività fondamentali di didattica, ricerca e terza missione. Dal punto di vista sanitario ed economico abbiamo assistito alla più drammatica tragedia che il nostro paese abbia mai vissuto dopo la Seconda guerra mondiale. La pandemia da Covid-19 ha infatti generato una situazione emergenziale con enorme sovraccarico sui sistemi sanitari. L'Italia settentrionale, soprattutto la Lombardia, il Veneto e il Piemonte, sono state le prime regioni ad essere colpite dalla diffusione pandemica a partire da fine febbraio 2020 e la nostra sanità regionale è stata messa sotto gravissimo stress. In particolare, sono stati occupati in pochissimi giorni tutti i posti di terapia intensiva e addirittura in parecchi ospedali sono state chiuse le sale operatorie e trasformate in reparti di terapia intensiva COVID-19. Anche i reparti ordinari sono stati colpiti dall'enorme afflusso di pazienti che dovevano essere ricoverati a causa della pandemia. Era tale la numerosità dei pazienti da ricoverare, in situazioni di grave polmonite, che intere divisioni di chirurgia, di specialità chirurgiche e mediche sono state trasformate in reparti per pazienti con COVID-19. L'impatto della pandemia ha quindi condizionato pesantemente gli Atenei con scuole di Medicina, come il nostro, complicando la gestione di tutte le attività didattiche, di ricerca e cliniche, in particolare quelle dei tirocini professionalizzanti di tutte le professioni sanitarie, e costringendo ad un impegno straordinariamente gravoso i docenti di materie cliniche, sia dal punto di vista didattico che assistenziale e tutti i soggetti, anche in formazione, impegnati nell'attività clinica.

Le attività didattiche, nelle quali le interazioni sociali hanno un valore aggiunto fondamentale per la formazione degli studenti, sono state sicuramente le più sensibili agli effetti della pandemia. Solamente grazie agli investimenti dell'Ateneo su nuove tecnologie didattiche e gestionali (circa 3 milioni 500 mila euro) e al grande sforzo profuso dal personale docente e tecnico-amministrativo, è stato possibile, in un breve lasso di tempo, transitare da un modello di didattica convenzionale in presenza a una modalità di erogazione completamente a distanza, per poi ritornare, non appena la situazione pandemica lo ha permesso, a una didattica mista, in parte in presenza e in parte a distanza, e, infine, alla didattica in presenza, in accordo alla funzione formativa fondamentale dell'università. Oltre alle lezioni si sono svolte sessioni di esami di profitto e di laurea a distanza, di volta in volta affrontando e risolvendo i problemi di varia natura che emergevano inevitabilmente in queste circostanze.

L'Ateneo, nel suo complesso, ha acquisito una notevole esperienza e un certo *know-how* sui temi della didattica digitale che, pur essendo uno degli obiettivi previsti nel PS, è stata sviluppata in tempi più rapidi e in maniera molto più consistente di quanto originariamente previsto. Il *Piano Nazionale*

di Ripresa e Resilienza (PNRR) predisposto dal Governo ha previsto e sta finanziando l'istituzione dei *Teaching and Learning Centers* (TLC) e dei *Digital Education Hub* (DEH) costituiti da reti di atenei con la missione, tra le altre, di sviluppare ulteriormente metodi e tecniche di didattica innovativa, cui UPO sta attivamente partecipando. Anche in questo caso, benché l'istituzione di un TLC di Ateneo fosse prevista nel PS, le condizioni di contorno ne hanno accelerato la promozione e probabilmente porteranno a un aumento delle dimensioni e delle attività inizialmente previste in questo campo. Allo stesso tempo, in risposta a sollecitazioni regionali, l'Ateneo si è attivato per contribuire nel miglior modo possibile alla mitigazione degli effetti della pandemia (istituzione di un centro diagnostico molecolare per la rilevazione dell'RNA del Sars-Cov-2 presso il CAAD, collaborazione, con altri Atenei alla valutazione delle proprietà filtranti di tessuti made in Italy per la produzione di mascherine chirurgiche, collaborazione per la stesura di linee guida regionali sulla diagnosi e terapia della malattia da Sars-Cov-2, collaborazione alla produzione di reattivi per le indagini molecolari, eccetera).

Anche a causa di nuove spinte verso politiche indirizzate alla sostenibilità dei sistemi economici e produttivi, alla transizione ecologica e al contrasto alle disuguaglianze introdotte dalla Comunità Europea (attraverso i fondi Next Generation EU e successivamente dal PNRR) e dai governi Conte e Draghi, alcune attività non esplicitamente previste dal PS hanno avuto un ruolo importante e preso avvio nel periodo di riferimento 2019-2021. Tra queste:

- a) lo sviluppo dei temi sulla sostenibilità, che ha portato:
 - all'adesione alla RUS (Rete delle Università Sostenibili) con la creazione di una specifica delega (2019);
 - all'istituzione di specifici corsi di laurea triennale: Gestione dell'ambiente e sviluppo sostenibile (GASS) e Chimica Verde (2021);
 - all'istituzione di un dipartimento dedicato ai temi della sostenibilità, il Dipartimento per lo Sviluppo Sostenibile e la Transizione Ecologica (DISSTE) (avviata nel 2021 e conclusasi nel 2022);
- b) lo sviluppo dei temi sull'uguaglianza di genere e sull'inclusione, che ha portato:
 - alla predisposizione del Bilancio di Genere (2021);
 - alla predisposizione del *Gender Equality Plan* (GEP) su indicazione del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) e della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) (avviata nel 2021 e conclusasi nel 2022);
- c) attività legate alle quattro misure del PNRR bandite dal MUR (Partenariati Estesi, Ecosistemi dell'innovazione per la sostenibilità, ecc.) anche queste avviate nel 2021 ma non ancora concluse.

Contestualmente alcune attività che erano state previste dal PS hanno subito negativamente gli effetti della pandemia da COVID-19, soprattutto quelle legate alla mobilità internazionale di docenti e studenti, di questo se ne è tenuto conto in sede di valutazione della realizzazione degli obiettivi.

2. Posizionamento dell'Ateneo e analisi del contesto

2.1. Variazione degli indici di posizionamento

Il posizionamento dell'Ateneo è stato monitorato in base a **otto indicatori** con i quali è stato possibile confrontare la situazione nei sei anni di riferimento, dal 2016 al 2022, vale a dire il secondo triennio del precedente mandato rettorale e il primo triennio del mandato attuale. I dati sono riportati sinteticamente nella **Tabella 1**.

- 1. Immatricolati.** Rispetto al secondo triennio del mandato precedente si è registrato un aumento del numero di immatricolati pari a +11,48%; il risultato registra un forte incremento anche a fronte del valore medio nazionale degli atenei statali (+8,66%). Il *trend* ha un andamento costantemente positivo, con un aumento rilevante nell'ultimo anno, pari a +5,1%, in controtendenza col dato nazionale medio, che mostra invece una contrazione di -3,81% (Figura 1).
- 2. Iscritti.** Anche in questo caso il *trend* nel triennio del mandato attuale è positivo, con un aumento di +11,87% (+4,2% nell'ultimo anno), superiore alla media nazionale, sia nel triennio di riferimento (+3,02%), sia relativamente all'ultimo anno, a fronte di una contrazione a livello nazionale dello 0,52% (Figura 2).

	Anno di Riferimento						Secondo Triennio mandato precedente	Primo Triennio mandato attuale	Ultimo Anno
	2016	2017	2018	2019	2020	2021			
IMMATRICOLATI							var % 2016-2018	var.% 2018-2021	var.% ultimo anno
UPO	4.646	4.377	4.807	5.039	5.099	5.359	3,47%	11,48%	5,10%
Media Nazionale (Atenei statali)	5.633,85	5.765,69	5.851,36	6.166,99	6.610,31	6.358,33	3,86%	8,66%	-3,81%
ISCRITTI							var % 2016-2018	var.% 2018-2021	var.% ultimo anno
UPO	12.828	13.446	14.082	14.538	15.119	15.754	9,78%	11,87%	4,20%
Media Nazionale (Atenei statali)	20.082,50	20.276,10	20.168,50	20.389,00	20.884,90	20.776,70	0,43%	3,02%	-0,52%
ISCRITTI REGOLARI CSTD							var % 2016-2018	var.% 2018-2021	var.% ultimo anno
UPO	9.728,00	10.112,00	10.550,00	10.930,00	11.364,00	11.492,00	8,45%	8,93%	1,13%
Media Nazionale (Atenei statali)	14.119,40	14.506,10	14.611,80	14.975,40	15.657,70	15.606,00	3,49%	6,80%	-0,33%
LAUREATI IN CORSO							var % 2016-2018	var.% 2018-2021	var.% ultimo anno
UPO	61,57%	59,76%	62,98%	64,35%	64,56%	66,71%	2,30%	5,92%	3,33%
Media Nazionale (Atenei statali)	49,00%	51,05%	53,53%	55,81%	57,35%	60,60%	9,24%	13,20%	5,66%
QUOTA PREMIALE FFO							var % 2016-2018	var.% 2018-2021	var.% ultimo anno
UPO	1.984.187	2.427.852	2.764.833	3.072.352	2.928.672	3.406.902	39,3%	23,2%	16,33%
Importo complessivo Nazionale (Atenei statali)	283.300.000	303.574.000	334.786.491	352.795.145	384.310.000	439.000.000	18,2%	31,1%	14,23%
ISEF							var % 2016-2018	var.% 2018-2020	var.% ultimo anno
UPO	1,28	1,28	1,34	1,37	1,41	nd	4,69%	5,22%	2,92%
Media Nazionale (Atenei statali)	1,23	1,24	1,24	1,24	1,26	nd	0,81%	1,61%	1,61%
QUALITA' DEL DOTTORATO							var.% 2016-2018	var.% 2017-2018	var.% ultimo anno
UPO	2,40	3,20	3,30	nd	nd	nd	37,50%	3,12%	3,12%
Media Nazionale (Atenei statali)	2,83	2,77	2,83	nd	nd	nd	-0,23%	1,92%	1,92%
% CFU CONSEGUITI ALL'ESTERO							var % 2016-2018	var.% 2018-2020	var.% 2019-2020
UPO	0,88%	1,21%	1,03%	0,78%	0,59%	nd	16,42%	-42,64%	-24,62%
Media Nazionale (Atenei statali)	1,99%	2,16%	2,20%	2,04%	1,12%	nd	10,66%	-49,25%	-45,35%

Tabella 1. Variazione degli indici di posizionamento dell'Ateneo nel triennio 2019-21 rispetto al secondo triennio del mandato precedente 2016-18 (Elaborazione: Ufficio Data Mining & Managing, estrazione dati al mese di aprile 2022)

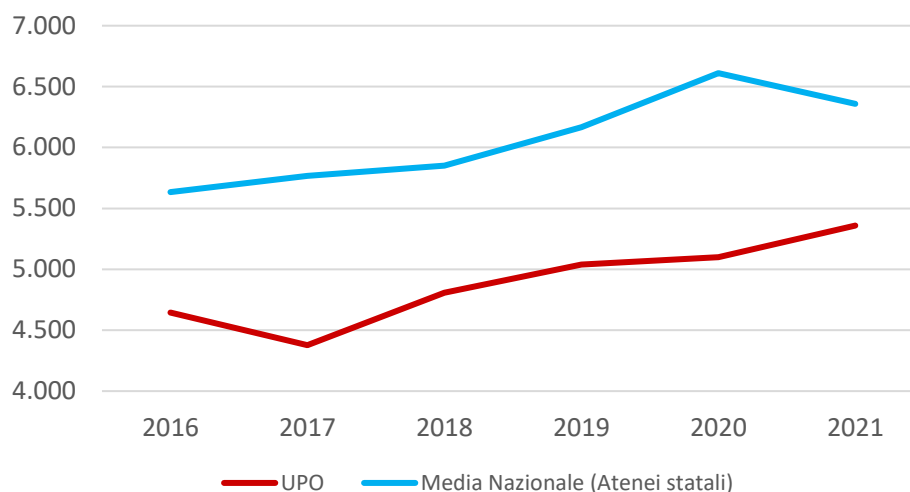


Figura 1. Numero degli immatricolati per la prima volta all'Università (Fonti: osservatorio.cineca.it, indicatori Sua-Ava - ava.miur.it. Dati UPO aggiornati al 07/05/2022; dati nazionali aggiornati al 02/04/2022 (indicatori Sua-Ava).

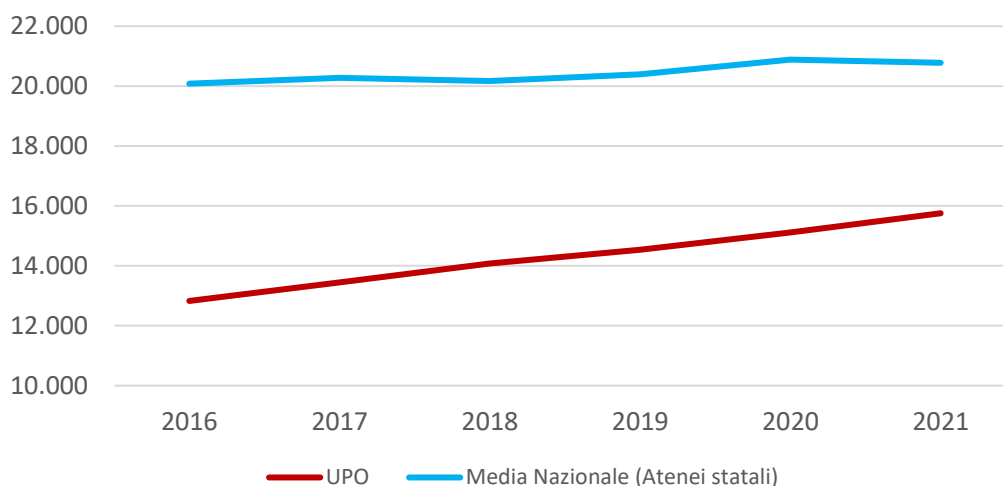


Figura 2. Numero degli iscritti (Fonti: osservatorio.cineca.it, indicatori Sua-Ava - ava.miur.it. Dati UPO aggiornati al 07/05/2022; dati nazionali aggiornati al 02/04/2022 (indicatori Sua-Ava).

- Iscritti regolari ai corsi di studio (calcolo del costo standard).** Gli iscritti regolari, utili ai fini del calcolo del costo standard, hanno mostrato un incremento costante nel triennio (+8,93%, +1,13% nell'ultimo anno), a fronte di un incremento medio a livello nazionale di +6,80% e di una contrazione di -0,33% nell'ultimo anno (Figura 3).
- Laureati entro la durata normale del corso.** La percentuale è aumentata di +5,92% rispetto al triennio precedente, ma ancora al di sotto della media nazionale, che si attesta al +13,2%. Nell'ultimo anno l'aumento è stato del 3,33%, inferiore alla media nazionale, attestatasi al +5,66%. La tendenza positiva non nasconde margini di miglioramento che l'Ateneo può ancora affrontare (Figura 4).
- Quota premiale FFO.** La tendenza risulta positiva (+23,2%), seppure più limitata rispetto al secondo triennio del precedente mandato (+39,3%) e arretrata anche rispetto all'importo complessivo nazionale (+31,1%) (Figura 5).

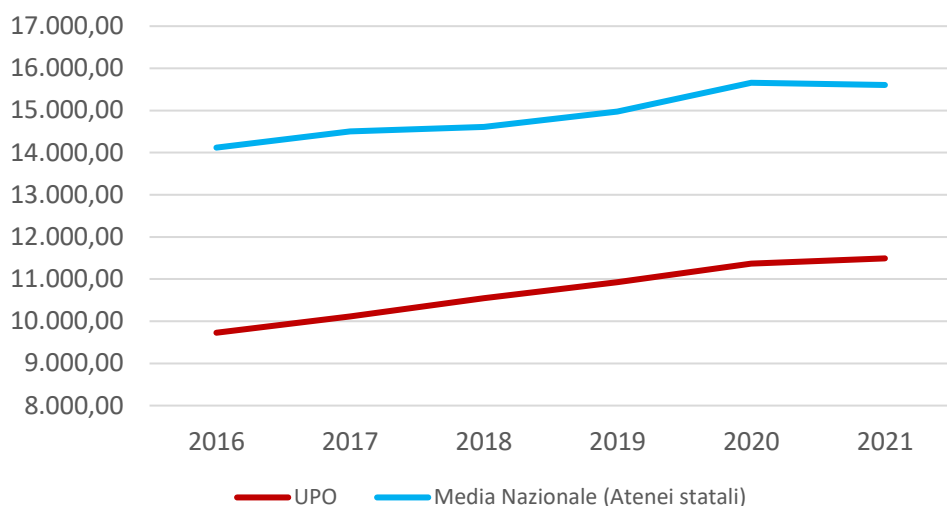


Figura 3. Numero degli iscritti regolari ai corsi di studio (Fonti: osservatorio.cineca.it, indicatori Sua-Ava - ava.miur.it).

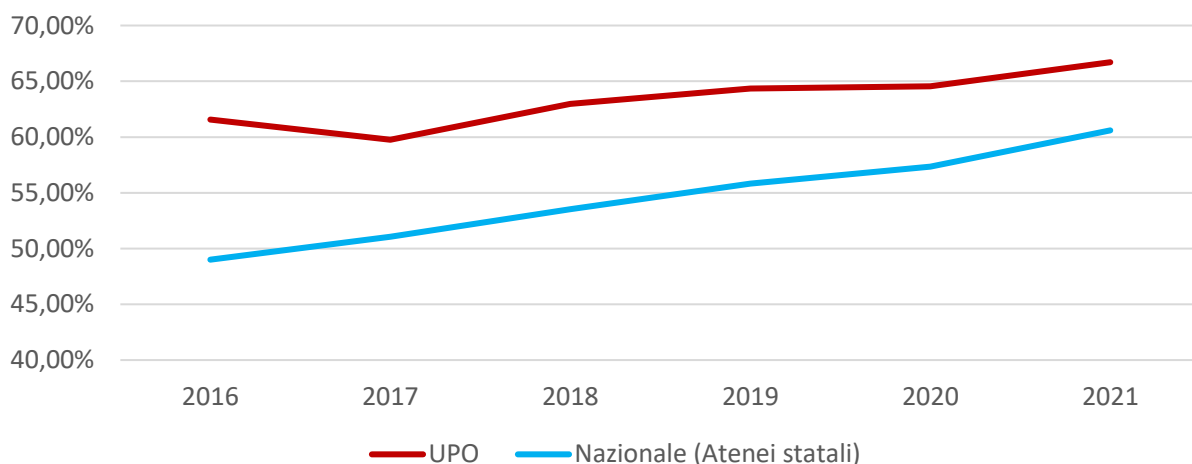


Figura 4. Numero dei laureati in corso (Fonte: indicatori Sua-Ava - ava.miur.it).

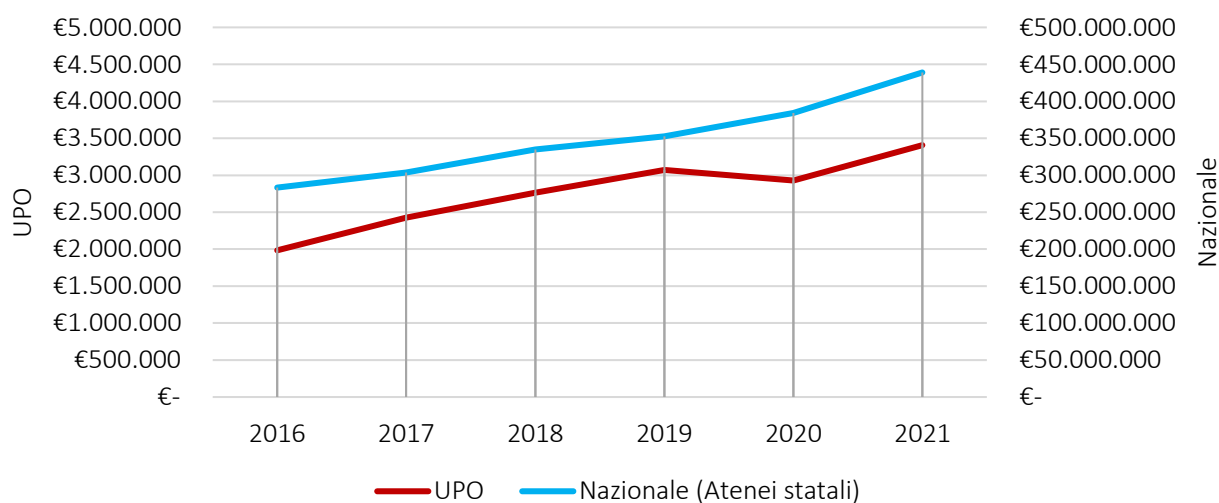


Figura 5. Quota premiale di ricerca FFO (Politiche di reclutamento) (Fonte: MUR — mur.gov.it — Decreti FFO - Tabella Quota Premiale)

6. **ISEF (Indice di sostenibilità economico-finanziaria).** L'Ateneo, con il suo costante miglioramento (+5,22% nel triennio del mandato attuale, contro il +1,61 della media nazionale), conferma e consolida la sua solidità finanziaria (Figura 6).
7. **Qualità del dottorato di ricerca.** Questo parametro, che nel secondo triennio del mandato precedente aveva registrato un considerevole aumento (+37,5%), non è più stato calcolato dal MUR, ed è stato sostituito dall'indice IRAS3 (profilo quali-quantitativo dei dottori di ricerca). La VQR 2015-19 ha determinato un risultato complessivo di 0,91 punti, con risultati ancora migliori in alcune aree. Il dato non è disponibile per il 2019-2021. Nel futuro, comunque, nella valutazione programma di monitoraggio del PS, si farà riferimento a IRAS3 (Figura 7).
8. **CFU conseguiti all'estero.** Il pesante decremento di questo valore (-42,64%), ancora più negativo a livello nazionale (-49,25%), è evidentemente legato agli effetti della pandemia da COVID-19. Il dato dell'ultimo anno*, con il dimezzamento della percentuale, seppur ancora negativa (-24,62%), dimostra che è in atto la ripresa (Figura 8).

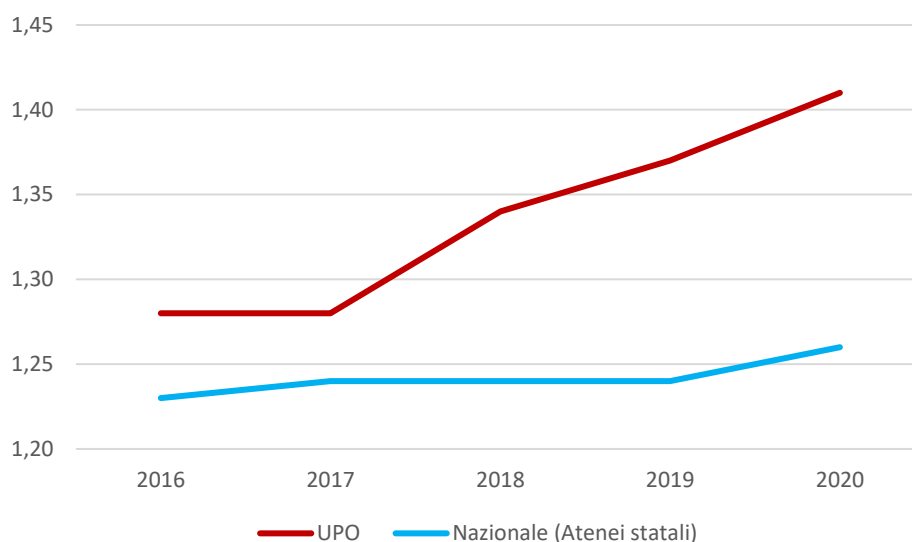


Figura 6. Indice di sostenibilità economico-finanziaria (Fonte: indicatori Sua-Ava - ava.miur.it).

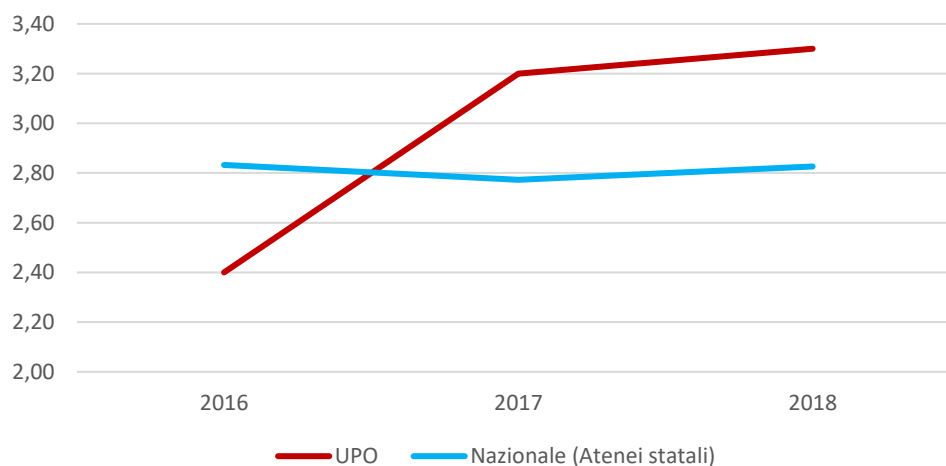


Figura 7. Indice di qualità media dei colleghi di dottorato (Fonte: indicatori Sua-Ava - ava.miur.it).

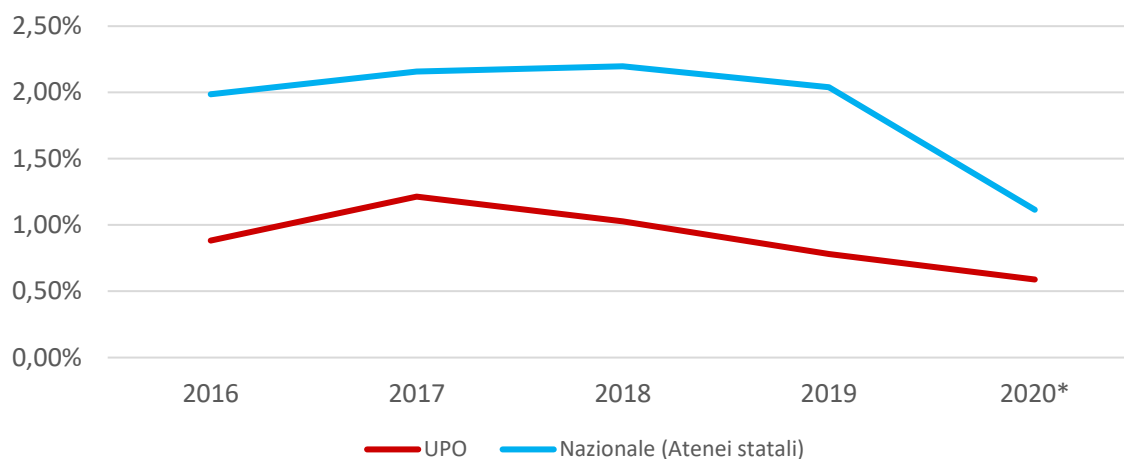


Figura 8. Proporzione di CFU conseguiti all'estero degli studenti regolari entro la durata normale del corso
(Fonte: indicatori Sua-Ava - ava.miur.it).

2.2. La valutazione strategica del contesto (SWOT)

La valutazione della matrice SWOT a sostegno del PS dimostra una buona situazione generale, nella quale si sono creati nuovi punti di forza, si sono risolte debolezze, si sono aperte nuove opportunità, diradate alcune minacce che pesavano sul contesto mentre altre nuove molto serie si stanno configurando (crisi energetica, guerra in Ucraina, crisi nei rapporti internazionali), (Figura 9).

a) **Strengths.** Si confermano:

- ✓ la *buona qualità della didattica*, come certificato dal Presidio di Qualità di Ateneo;
- ✓ l'*eccellenza della ricerca in alcune aree*, confermata dall'entrata di tre dipartimenti (DISS, DIMET, DISUM) nella lista dei 350 potenziali dipartimenti di eccellenza;
- ✓ la solidità finanziaria;
- ✓ *il pregio delle attività di Terza Missione*: la Valutazione della Qualità della Ricerca e della Terza Missione 2015-19 ha restituito la settima posizione dell'Ateneo su scala nazionale, con un caso di studio valutato come "eccellente ed estremamente rilevante su scala nazionale" e tre casi di studio come "eccellenti" sui quattro presentati;
- ✓ la *buona reputazione e immagine* dell'Ateneo e il *brand in crescita*, come dimostrano i risultati del Piano integrato della comunicazione e il trend in crescita delle immatricolazioni.

Si sono aggiunti:

- ✓ il *rafforzamento della sede di Vercelli*, con le fasi preliminari dell'ampliamento dei laboratori ed aule nell'ex magazzino, l'accordo per la realizzazione della mensa, il lavoro propedeutico all'istituzione del nuovo Dipartimento per lo Sviluppo sostenibile e la transizione ecologica (DISSTE);
- ✓ il *rafforzamento della sede di Alessandria*, con la fase di ricerca ed individuazione di un sito per la realizzazione del nuovo Campus;
- ✓ il *rafforzamento delle strutture residenziali studentesche a Novara*
- ✓ la *progettazione e l'apertura di nuovi corsi di laurea*, tra cui Gestione ambientale e sviluppo sostenibile, Chimica verde, Intelligenza Artificiale, Giurisprudenza per le imprese, Educatore Professionale, Filosofia, politica e studi culturali.

- b) **Weaknesses.** Si sono risolte o sono in via di risoluzione:
- ✓ le *carenze funzionali di alcune sedi*, attraverso l'impostazione di un nuovo modello organizzativo, la razionalizzazione degli uffici con la costituzione dei Poli (il primo avviato in via sperimentale è quello di Vercelli), la ristrutturazione dei processi, la ripresa delle selezioni concorsuali e delle progressioni verticali del personale tecnico-amministrativo;
 - ✓ le disarmonie dell'offerta formativa e la limitata offerta di alta formazione, con l'attivazione di nuovi corsi di laurea, di master e di corsi di perfezionamento, e la razionalizzazione dei poli formativi.

Permangono invece debolezze quali: *risultati non brillanti della ricerca* in alcune aree, l'incremento della percentuale di ricercatori che risultano inattivi, la *mobilità passiva* degli studenti, soprattutto legata alle province periferiche dell'area del Piemonte orientale e dovuta alla carenza delle infrastrutture; il *modesto grado di internazionalizzazione*, per il quale la pandemia ha causato un'ulteriore battuta d'arresto; il *conto terzi* che non ha ancora raggiunto i risultati sperati.

- c) **Opportunities.** La novità maggiore emersa nel triennio è stata la predisposizione del PNRR per gestire i fondi di "Next Generation EU" e la suddivisione degli interventi in sei missioni principali, tra cui la digitalizzazione, la salute, la transizione ecologica, la ricerca scientifica. L'Ateneo ha raccolto attivamente l'opportunità attraverso la preparazione di diversi progetti innovativi.

Rimangono solide altre opportunità espresse nel PS, come la persistente domanda di formazione nel territorio, caratterizzato da ricchezza culturale ed economica; i favorevoli meccanismi premiali, l'accesso ai fondi europei.

- d) **Threats.** Grazie al PNRR ed alle politiche del MUR alcune delle minacce enunciate nel PS sono diminuite o scomparse, come la *riduzione dei finanziamenti pubblici* alle università o le limitate *possibilità di assunzione*. I piani straordinari del PNRR hanno consentito l'attivazione di numerosi posti di ricercatori a tempo determinato (A e B) e la ripresa dei concorsi per il personale tecnico amministrativo. Rimane un'incognita *l'insediamento di Human Technopole* dell'Università di Milano a Rho e sono sopraggiunte ulteriori minacce quali la crisi energetica, gli effetti della guerra in Ucraina e le tensioni a livello internazionale. Si aggiungono i limiti di spesa imposti dal MEF.

MATRICE SWOT AGGIORNATA AL PRIMO TRIENNIO DI MADATO



PUNTI DI FORZA

Buona qualità della didattica
 Eccellenza della ricerca in alcune aree
 Solidità finanziaria
 Pregio delle attività di terza missione
 Buona reputazione e immagine
Rafforzamento delle sedi
Aumento del numero dei Dipartimenti
Corsi di laurea nuovi e innovativi



PUNTI DI DEBOLEZZA

Risultati carenti della ricerca in alcune aree
 Incremento della percentuale dei ricercatori risultanti inattivi
 Frange di mobilità studentesca passiva
~~Disarmonie nell'articolazione dell'offerta formativa~~
 Modesto grado di internazionalizzazione
~~Limitata offerta di Alta formazione~~
 Marginali entrate in conto terzi
~~Carenze funzionali di alcune sedi~~

Persistente domanda di formazione nel territorio
 Favorevoli meccanismi premiali di finanziamento
 Accesso ai fondi europei e nazionali per la ricerca
 Ricchezza culturale ed economica del territorio
PNRR



OPPORTUNITÀ

~~Riduzione dei finanziamenti pubblici alle università~~
~~Limitate possibilità di assunzione~~
~~Squilibri del sistema regionale~~
Crisi energetica e costi delle materie prime
Limiti di spesa imposti dal MEF
Tensioni internazionali ed effetti della guerra in Ucraina
 Insediamento di HT/UniMI nell'area ex-Expo



MINACCE

Figura 9. L'analisi swot aggiornata al termine del primo triennio.

Legenda: le parti in rosso cancellate sono quelle risolte; le parti in grassetto rosso sono quelle che si sono create ex novo.

3. La verifica delle linee e degli obiettivi strategici con il sistema degli indicatori

Il PS prevede cinque linee strategiche, ciascuna delle quali declinate in obiettivi strategici, sia dotati di carattere “politico”, sia finalizzati al miglioramento organizzativo. Gli obiettivi strategici, esplicitati in coerenza con alcune aree di interesse, sono sviluppati in undici documenti programmatici. Il *Piano degli obiettivi strategici* fornisce una visione complessiva dello stato di realizzazione del PS. Gli altri Piani (documenti programmatici) sono strutturati a schede contenenti indicatori puntuali e la descrizione delle azioni e dei risultati attesi.

Nell’azione di monitoraggio e di verifica del PS sono stati esaminati:

- 1) il *Piano degli obiettivi strategici*: per la valutazione della realizzazione degli obiettivi è stata data una valutazione descrittiva;
- 2) Le *schede dei documenti programmatici*: per la valutazione della realizzazione degli obiettivi sono state attribuite valutazioni quantitative agli indicatori previsti.

3.1. Il Piano degli obiettivi strategici

La **Tabella 2** offre una sinossi dello stato di realizzazione delle linee strategiche e degli obiettivi. Si può affermare che, nel complesso, il PS è stato completamente realizzato in 14/22 obiettivi, parzialmente realizzato o in via di realizzazione in 4/22 obiettivi e non realizzato in 2/22 mentre altri 2 sono rinviati al prossimo triennio. Ritengo che il risultato globale sia più che positivo, soprattutto se commisurato agli ostacoli che si sono riscontrati nel corso del triennio.

LINEA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	realizzazione
1. Garantire la centralità dello studente	1.1 Potenziamento dell'offerta residenziale, strutturale e delle attività ricreative	In via di realizzazione
	1.2 Miglioramento della mobilità tra le sedi	Non realizzato
	1.3 Rafforzamento di orientamento, tutorato, <i>job placement</i> e servizi agli studenti	Realizzato
	1.4 Creare una popolazione universitaria cosmopolita	Non realizzato
2. Promuovere una ricerca multidisciplinare d'impatto nazionale e internazionale	2.1 Miglioramento della qualità dei prodotti della ricerca	Si rinvia alla VQR 2020-24
	2.2 Sviluppo di progetti di ricerca innovativa e interdisciplinare tra Dipartimenti; Consolidamento e incremento del numero dei Dipartimenti di eccellenza	Realizzato
	2.3 Potenziamento del dottorato di ricerca	Realizzato
	2.4 Incremento dell'internazionalità della ricerca	Parzialmente realizzato
	2.5 Miglioramento del successo nei bandi competitivi	Da valutare nel prossimo triennio

3. Favorire l'innovazione e l'internazionalizzazione della didattica	3.1 Incremento dell'interdisciplinarietà e dell'intersectorialità dell'offerta formativa	Realizzato
	3.2 Aumento dei corsi di studio innovativi e internazionali	Realizzato
	3.3 Accredimento periodico dell'Ateneo e dei Corsi di studio	Realizzato
	3.4 Commissione di Ateneo per le Relazioni Internazionali	Realizzato
	3.5 Apprendimento online	Realizzato
4. Introdurre procedure di <i>best practice</i> finalizzate a elevare gli standard qualitativi	4.1 Riorganizzazione e razionalizzazione della struttura amministrativa e tecnica dell'Ateneo	Parzialmente Realizzato
	4.2 Realizzazione di interventi organizzativi urgenti: implementazione del supporto tecnico-amministrativo alla didattica, alla ricerca, agli acquisti e alle biblioteche	Realizzato
	4.3 Incentivazioni e premialità delle professionalità e miglioramento dell'efficacia del sistema tecnico-amministrativo e della docenza	Realizzato
	4.4 Aggiornamento delle politiche di reclutamento delle risorse umane	Realizzato
	4.5 Politica orientata a favorire l'incremento e l'efficacia delle Scuole	Parzialmente Realizzato
5. Valorizzare l'interazione con il territorio e il mondo produttivo	5.1 Aumento del trasferimento della conoscenza, del public engagement e delle attività di terza missione	Realizzato
	5.2 Promozione dell'immagine e delle attività dell'UPO a livello locale, nazionale e internazionale	Realizzato
	5.3 Avvio delle procedure per l'istituzione della Fondazione UPO	Realizzato

Tabella 2. Stato di realizzazione delle linee e degli obiettivi strategici.

Schede dei documenti programmatici

3.2. Piano di sviluppo e crescita dello studente

La **Tabella 3** riporta gli indicatori con cui misurare lo stato di realizzazione delle linee e degli obiettivi strategici del Piano che si occupa principalmente di orientamento, tutorato e diritto allo studio.

INDICATORE	DESCRIZIONE	% realizz.																																				
Istituzione Commissione orientamento in entrata	È stato istituito un Gruppo di lavoro che si riunisce periodicamente.	100																																				
Revisione Catalogo dell'orientamento	Il Catalogo è aggiornato annualmente.	100																																				
Realizzazione Borsa d'Ateneo per gli insegnanti (BAI)	Si è svolta nell'anno 2021.	100																																				
N° progetti alternanza scuola-lavoro	2019: 77 progetti di gruppo, 31 individuali, 1.192 studenti coinvolti; 2020: 71 progetti di gruppo, 2 individuali, 609 studenti coinvolti; 2021: 32 progetti di gruppo, 2 individuali, 1.149 studenti coinvolti;	100																																				
CFU acquisiti dagli studenti beneficiari di tutorato	Dato non disponibile	n.v.																																				
N° progetti POT-PLS presentati	2019-2020: 3 POT e 4 PLS, per 166.295 € 2020-2021: 3 POT e 4 PLS, per 203.016 €	100																																				
Istituzione commissione orientamento in uscita	È stato istituito un Gruppo di lavoro che si riunisce periodicamente.	100																																				
% laureati in corso	Ultimo anno: 60,6% Incremento rispetto a mandato precedente: +5,92% Si veda figura n. 4	100																																				
% occupati a un anno dal titolo rispetto alla media nazionale	<table border="0"> <tr> <td>2019</td> <td>UPO</td> <td>ITALIA</td> </tr> <tr> <td>LT</td> <td>50,30%</td> <td>37,80%</td> </tr> <tr> <td>LM</td> <td>71,40%</td> <td>61,50%</td> </tr> <tr> <td>LMCU</td> <td>55,90%</td> <td>42,60%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>UPO</td> <td>ITALIA</td> </tr> <tr> <td>LT</td> <td>47,40%</td> <td>33,10%</td> </tr> <tr> <td>LM</td> <td>64,80%</td> <td>56,80%</td> </tr> <tr> <td>LMCU</td> <td>54,40%</td> <td>45,40%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>UPO</td> <td>ITALIA</td> </tr> <tr> <td>LT</td> <td>48,10%</td> <td>35,70%</td> </tr> <tr> <td>LM</td> <td>66,80%</td> <td>62,50%</td> </tr> <tr> <td>LMCU</td> <td>62,70%</td> <td>47,40%</td> </tr> </table>	2019	UPO	ITALIA	LT	50,30%	37,80%	LM	71,40%	61,50%	LMCU	55,90%	42,60%	2020	UPO	ITALIA	LT	47,40%	33,10%	LM	64,80%	56,80%	LMCU	54,40%	45,40%	2021	UPO	ITALIA	LT	48,10%	35,70%	LM	66,80%	62,50%	LMCU	62,70%	47,40%	100
2019	UPO	ITALIA																																				
LT	50,30%	37,80%																																				
LM	71,40%	61,50%																																				
LMCU	55,90%	42,60%																																				
2020	UPO	ITALIA																																				
LT	47,40%	33,10%																																				
LM	64,80%	56,80%																																				
LMCU	54,40%	45,40%																																				
2021	UPO	ITALIA																																				
LT	48,10%	35,70%																																				
LM	66,80%	62,50%																																				
LMCU	62,70%	47,40%																																				
Istituzione Commissione per il diritto allo studio	È stata istituita la Commissione con decreto e si riunisce periodicamente.	100																																				
Mappatura spazi e strutture	Effettuata	100																																				
Mappatura mobilità	Non è stata effettuata	0																																				

Tabella 3. Stato di realizzazione del Piano di sviluppo e crescita dello studente secondo i relativi indicatori.

Percentuale di realizzazione del Piano di sviluppo e crescita dello studente, espresso come media di realizzazione degli indicatori: **91%**

3.3. Piano della didattica

La **Tabella 4** riporta gli indicatori con cui misurare lo stato di realizzazione delle linee e degli obiettivi strategici del Piano della didattica.

INDICATORE	DESCRIZIONE	% realizz.
Indice di mobilità passiva	2018/19: 40,4% 2019/20: 40,0% 2020/21: 46,6%	n.v.*
N° di CDS di nuova istituzione e/o modificati	Nuove istituzioni: 5 Revisioni: 5 Disattivazioni: 1	100
N° di CDS con didattica innovativa/interdisciplinare	10	100
N° di docenti coinvolti in iniziative di miglioramento delle competenze trasversali	Attività effettuate nel 2018/19	n.v.**

Tabella 4. Stato di realizzazione del Piano della didattica secondo i relativi indicatori.

* In generale si nota una ripresa della crescita della mobilità passiva soprattutto nell'anno accademico della pandemia (2020/21), con contemporaneo aumento degli iscritti alle università telematiche, pertanto l'indicatore non è stato valutato.

** le attività sono state effettuate solo nel 2018/19 e successivamente non effettuate a causa della pandemia, pertanto l'indicatore non è stato valutato.

Percentuale di realizzazione del Piano della didattica, espresso come media di realizzazione degli indicatori: **100%**

3.4. Piano della ricerca scientifica

La **Tabella 5** riporta gli indicatori con cui misurare lo stato di realizzazione delle linee e degli obiettivi strategici del Piano della ricerca scientifica.

INDICATORE	DESCRIZIONE	% realizz.
servizio di monitoraggio della produzione scientifica	Attivato (realizzate 6 attività di monitoraggio)	100
N. ricercatori e docenti inattivi/N. totale ricercatori e docenti	31/12/2019: 5,50% 31/12/2020: 9,25% 31/12/2021:15,63%	0
Redazione e approvazione Linee Strategiche di Ricerca	Piani triennali di sviluppo dei dipartimenti	100
Definizione criteri di ripartizione dei Fondi di Ricerca	Delibera CDA n. 7/2019/12.2 del 19/7/2019	100
N. dottorati innovativi e internazionali/N. totale dottorati	100% di dottorati innovativi	100
N. dottorandi con titolo di studio estero/N. totale dottorandi	2019/20: 16,43% 2020/21: 18,54% 2021/22: 12,40%	n.v.*
N. dottorandi in mobilità internazionale/N. dottorandi totale per ciclo	XXXIII ciclo: 10,53% XXXIV ciclo: 9,94% XXXV ciclo: 13,39% XXXVI ciclo: 8,15%	n.v.*
N. ricercatori partecipanti a <i>network</i> internazionali/N. totale ricercatori nel triennio	n. ricercatori considerati: 236 (DSF, DSS, DIMET, DISIT) n. articoli con coautori internazionali: 2.300/4.422 (52,00%)	100
N. progetti con valutazione positiva /N. progetti presentati (in bandi competitivi nazionali e internazionali)	EC 2019/20: 11,11% EC 2020/21: 16,67% EC 2021/22: 11,11% PRIN 2017: 22,55% PRIN 2020: 7,92% PRIN 2022: presentati 128	n.v.**

Tabella 5. Stato di realizzazione del Piano della Ricerca scientifica secondo i relativi indicatori.

*risultati influenzati dalla Pandemia, pertanto l'indicatore non è stato valutato.

** i progetti della EC hanno un andamento che dovrebbe essere analizzato almeno in un quadriennio mentre per i PRIN nel 2020 sono cambiate le regole e c'è stata una notevole diminuzione dei finanziamenti rispetto al 2017 mentre i risultati dei PRIN de 2022 non sono ancora disponibili, pertanto l'indicatore non è stato valutato.

Percentuale di realizzazione del Piano della ricerca scientifica, espresso come media di realizzazione degli indicatori: **83%**

3.5. Piano della qualità

La **Tabella 6** sintetizza il quadro degli indicatori sul tema della Qualità di Ateneo. I dati e le informazioni qualitative trovano evidenza nelle Relazioni annuali del Presidio di Qualità di Ateneo (anni 2019 – 2022), approvate dagli organi collegiali e pubblicate sul sito di Ateneo.

INDICATORE	DESCRIZIONE	% realizz.
Nuovo regolamento PQA	Realizzato, approvato e in vigore	100
Linee Guida monitoraggio della Ricerca	Documento realizzato tra il 2021 e il 2022 in collaborazione con la Commissione monitoraggio della ricerca istituita con delibera del CdA 6/21/13.6.	100
Linee Guida monitoraggio della Terza Missione	Realizzate le LG del <i>public engagement</i> e dei corsi di Master e di alta formazione nel 2021; Il documento per la terza missione è in fase di progettazione in collaborazione con la Commissione monitoraggio della terza missione istituita con delibera del CdA24/06/2022.	50
Linee Guida per la creazione di corsi di laurea binazionali	Prevista per il 2023	0
Linee Guida per gli insegnamenti dei corsi di scuole di specializzazione	Prevista per il 2023	0
N° iniziative formative in materia di AQ	Anno 2018/2019: 13 (modalità in presenza; pluralità di sedi; singole categorie di interlocutori) Anno 2019/2020: 7 (modalità in presenza; pluralità di sedi; singole categorie di interlocutori) Anno 2020-2021: 5 (modalità telematica; molteplicità di categorie di interlocutori) Anno 2021-2022: 3 (modalità telematica; molteplicità di categorie di interlocutori)	100
N° incontri con gli Organi collegiali	a.a. 2018/2019: 8 a.a. 2019/2020: 13 a.a. 2020/2021: 14 a.a. 2021/2022: 11 (ulteriori incontri in calendario)	100
N° incontri con i Direttori di Dipartimento, i presidenti di CdS e CPDS, RQDF/RQDR	anno 2018: n. 2 anno 2019: n. 44 anno 2020: n. 3 (non contegg. quelli svolti in remoto) anno 2021: n. 23 (non contegg. quelli svolti in remoto)	100
Nuova reportistica esiti valutazione della didattica	Realizzata, approvata e in vigore.	100

Tabella 6. Stato di realizzazione del Piano della Qualità.

Percentuale di realizzazione del Piano della qualità, espresso come media di realizzazione degli indicatori: **72%**

3.6. Piano integrato della comunicazione

La **Tabella 7** riporta gli indicatori con cui misurare lo stato di realizzazione degli obiettivi strategici del Piano sulla comunicazione. L'intensa attività, mai interrotta, anzi diversificata nel periodo della pandemia, ha consentito di realizzare tutti gli obiettivi, che sono stati misurati positivamente dai rispettivi indicatori.

INDICATORE	DESCRIZIONE	% realizz.
Revisione del Manuale del Brand	È presente nel "Manuale di comunicazione efficace" pubblicato il 6 agosto 2020, dopo l'approvazione degli Organi collegiali	100
Campagne annuali	2019: «Apre i confini della conoscenza / dell'esperienza / delle professioni / delle relazioni»; 2020: «Studiare in un mondo che cambia»; 2021: «Vieni a superarti». <i>Strumenti</i> : sezioni e <i>landing page</i> sui siti; campagne sui <i>social media</i> (Facebook, Instagram); rivista "UpoxTe"; annunci sponsorizzati su Google; manifesti; totem; MUPI nelle stazioni ferroviarie; pendoli sui treni; pagine sui giornali; annunci radio e cinema. <i>Efficacia</i> : +11,48% immatricolati rispetto al triennio precedente (Vedi Tabella 1)	100
N° presentazioni nazionali	2 presentazioni ai media (giornalisti scientifici e giornalisti del territorio) di 4 progetti di eccellenza conclusi nel 2020. Una pagina su "La Repubblica" (9.12.2021).	100
N° partecipazioni a fiere	Si è partecipato in tutto a 19 fiere/saloni nazionali (nonostante le limitazioni della pandemia). 2019: 9 2020: 6 (in remoto) 2021: 4	100
Revisione del sito in italiano	È stato pubblicato il nuovo sito di Ateneo www.uniupo.it il 15.1.2021, integralmente tradotto in lingua inglese.	100
Revisione del sito in inglese	<i>Idem</i>	100
Mappatura e monitoraggio relazioni internazionali	L'azione si è concretizzata nel ridisegno integrale della sezione Internazionalizzazione del sito www.uniupo.it , in cui sono aggregati gli Accordi Quadro per didattica e ricerca, gli Accordi Erasmus, altri accordi per la didattica e i <i>network</i> internazionali. Si è dato rilievo particolare alle iniziative di cooperazione e sviluppo (accoglienza dei rifugiati, studenti siriani, medicina d'urgenza in Sierra Leone e progetto UniCore).	100
Mappatura e monitoraggio flussi comunicazione interna	All'esito della mappatura del processo effettuata nel 2019 sono stati attivati i seguenti sistemi di monitoraggio: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Introduzione di un sistema di <i>ticketing</i> per migliorare e razionalizzare i flussi comunicativi con gli studenti ✓ ideazione, organizzazione, redazione della <i>Carta dei Servizi delle studentesse e degli studenti dell'UPO</i>, tradotta in inglese ✓ attivazione di un risponditore automatico per le segreterie studenti, con rilevazione della customer satisfaction 	100
Indice <i>sentiment</i> negativo*	2018: 1,02% 2019: 0,73% 2020: 0,60% 2021: 0,66% Riduzione nel triennio: -35% (con punta del -40% nel 2020)	100

Indice presenza nei <i>media</i> **	<i>Comunicati stampa. 2020: 67; 2021: 73 — Risultato: +8,95%</i> <i>Articoli e notizie pubblicati su Multiblog/Sito. 2020: 303; 2021: 430 — Risultato: +41,9%</i> <i>Articoli riguardanti l'Ateneo comparsi su testate nazionali. 2020: 94; 2021: 576 — Risultato: +512,7%</i> <i>Docenti attivi nella diffusione sui media di notizie sul proprio operato. 2020: 110; 2021: 189 — Risultato: +71,8%</i>	100
Realizzazione nuovo "Extracampus"	Online dal 16 dicembre 2021	100

Tabella 7. Stato di realizzazione del Piano Integrato della Comunicazione.

*L'indice di *sentiment* è stato calcolato in funzione del contenuto degli articoli comparsi nella rassegna stampa

** I risultati del 2019 non sono confrontabili con i successivi poiché nel 2020 è entrato in uso un nuovo sistema di rassegna stampa tuttora in uso

Percentuale di realizzazione del Piano integrato della comunicazione, espresso come media di realizzazione degli indicatori: **100%**

3.7. Piano per l'internazionalizzazione

La **Tabella 8** riporta gli indicatori con cui misurare lo stato di realizzazione degli obiettivi strategici del Piano per l'internazionalizzazione. Nonostante la pandemia, la netta maggioranza degli obiettivi è stata realizzata, come dimostrano gli indicatori.

INDICATORE	DESCRIZIONE	% realizz.
N° corsi di studio internazionali	2 CdS e 2 dottorati attivi	100
% studenti stranieri iscritti a CDS internazionali	Anni Accademici 18-19: 49%; 19-20: 48%, 20-21: 52%	75
N° moduli erogati in lingua straniera per ogni CDS	Anni accademici 18-19: 80 19-20: 156 20-21: 146	75
Apertura Well.Com Office	Attivato un servizio di supporto agli studenti e studiosi stranieri tramite collaborazione con una cooperativa di mediazione per le pratiche relative alle procedure di accoglienza e di ingresso.	50
% CFU conseguiti all'estero	Anni Accademici 18-19: 1,03% 19-20: 0,78% 20-21: 0,59%	n.v.*
N° progetti <i>Free Mover</i>	Anni accademici: 18-19: 9 19-20: 7 20-21: 1 21-22: 9 (dato non definitivo)	n.v.*

N° docenti, dottorandi, assegnisti <i>outgoing</i>	La rilevazione non è ancora centralizzata e la ricostruzione del dato è molto laboriosa.	n.v.
N° studenti rifugiati politici	Anni Accademici 18-19: 6 19-20: 2 20-21: 11	75
N° studenti provenienti da Paesi in crisi umanitaria	18-19: 2 19-20: 4 20-21: 3	75
N° reti con paesi a basso/medio reddito	Rete delle università del mediterraneo Reti di Accoglienza: progetto di Cooperazione internazionale con la comunità di Maruta (Siria) progetto UNICORE 3.0 – Università per i corridoi educativi dall’Etiopia Progetto University Corridors for Refugees – UNICORE 4.0 per i corridoi educativi da Niger, Nigeria e Camerun	100
Edizione School of Excellence (SOE) 2020	Non tenuta a causa della pandemia	n.v.*
Edizione School of Excellence (SOE) 2021	Non tenuta a causa della pandemia	n.v.*

Tabella 8. Stato di realizzazione del Piano per l’Internazionalizzazione.

*valori in contrazione o negativi legati alla presenza della pandemia, il dato dei free moover del 2021-22 è incoraggiante

Percentuale di realizzazione del Piano dell’internazionalizzazione, espresso come media di realizzazione degli indicatori: **78,6%**

3.8. Piano della Terza Missione

La **Tabella 9** riporta gli indicatori con cui misurare lo stato di realizzazione degli obiettivi strategici del Piano della Terza Missione. Nonostante la pandemia, la totalità degli obiettivi è stata realizzata, come dimostrano gli indicatori.

INDICATORE	DESCRIZIONE	% realizz.
N° brevetti depositati	37 designazioni nazionali finalizzate alla convalida del brevetto (entro 30 mesi dalla priorità) 4 nuove domande di priorità brevettuale per invenzione 5 <i>application</i> per procedura di estensione internazionale (entro 12 mesi dalla priorità)	100
N° master attivati	Negli anni 2019-2020-2021 ci sono state 31 nuove attivazioni di master	100
N° iniziative di Alta Formazione	Negli anni 2019-2020-2021 ci sono state 133 nuove iniziative di alta formazione	100
Revisione documenti (Statuto, Regolamenti, Linee Guida) in relazione alla terza missione	Realizzate le LG del public engagement; in fase di realizzazione le Lg sulla terza missione	70
N° Progetti Alternanza Scuola Lavoro*	2019: 77 progetti di gruppo, 31 individuali, 1.192 studenti coinvolti	100

	2020: 71 progetti di gruppo, 2 individuali, 609 studenti coinvolti 2021: 32 progetti di gruppo, 2 individuali, 1.149 studenti coinvolti	
N° Progetti POT-PLS presentati	2019-2020: 3 POT e 4 PLS, per 166.295€ 2020-2021: 3 POT e 4 PLS, per 203.016 €	100
N° Eventi di <i>public engagement</i> **	2019: 695 eventi 2020: 284 eventi 2021: 434 eventi	100
N° Attività musicali	✓ 3 concerti coro e orchestra UPO (2 inaugurazioni AA e una Notte dei Ricercatori) ✓ Organizzazione 70° concorso Viotti e collaborazione al 71° e 72° ✓ Patrocinio al Concorso Pittaluga ✓ Collaborazione al Concorso Cantelli	100
N° impianti sportivi	Novara: palestra funzionante; ✓ Esperite le attività per individuare e acquisire le aree necessarie per la realizzazione delle nuove residenze e impianti sportivi nell'ex caserma Perrone Vercelli: ✓ progetto del campo sportivo pronto per l'appalto	100

Tabella 9. Stato di realizzazione del Piano della Terza Missione.

*Il numero dei progetti è diminuito per decisione di accorpamento degli stessi, a causa della pandemia, i risultati, in termini di partecipazione, sono da considerarsi comunque positivi.

**diminuzione dell'organizzazione di eventi a causa della pandemia

Percentuale di realizzazione del Piano della terza missione, espresso come media di realizzazione degli indicatori: **97%**

3.9. Programma dell'edilizia universitaria

È stato redatto, nel mese di agosto 2021, e presentato alla Regione Piemonte, il documento "UPO motore del territorio", che contiene il Piano dell'edilizia discendente dall'obiettivo di PS di garantire agli studenti un maggior numero di spazi loro dedicati, residenze e adeguate aree per la didattica e per la ricerca scientifica. Esso descrive interventi già in essere o da iniziare nel secondo triennio di mandato rettorale. La **Tabella 10** ne riporta lo stato di realizzazione; si osserva un'intensa attività su tutti i fronti e in tutte le sedi, mai interrotta, neppure nel periodo della pandemia.

SEDE	STRUTTURA	STATO DEGLI INTERVENTI	% realizz.
ALESSANDRIA	Campus medico-sanitario-umanistico	Esperate le attività per individuare e acquisire le aree necessarie per la realizzazione del nuovo campus. Su iniziativa dell'UPO, il Comune di Alessandria ha deliberato una variazione del piano urbanistico dell'area per consentire la realizzazione del Campus	100
	Palazzo Borsalino	Approvato il progetto di prevenzione incendi; lavori in fase di conclusione (agosto 2022).	100
	Agorà	Acquistati nel marzo 2020 i locali per le segreterie studenti (245 mila euro).	100
NOVARA	Città della Salute e della Scienza	Gara per la concessione di costruzione e gestione del nuovo complesso con ricorso al <i>project financing</i> conclusa con assenza di offerte (settembre 2021) Revisione dei costi e nuova richiesta al Ministero della Salute per un finanziamento pubblico pari a 189,5 milioni di euro su un totale d'appalto pari a 419,1 milioni di euro (novembre 2021).	100
	Residenze (Ex Centro Sociale)	Esperate le attività per individuare e acquisire le aree necessarie per la realizzazione delle residenze	100
	Biobanca (CAAD)	Completati i lavori, allestita e attivata la Biobanca con un investimento di 910 mila euro (2020) .	100
	Stabulario (CAAD)	Approvato il progetto esecutivo (marzo 2019); completati i lavori nel 2022.	100
	Laboratori (CAAD)	Approvato il progetto per i laboratori BLS3 (950 mila euro).	100
	Campus Perrone	Terminati i lavori ai padiglioni F e G Avviate le gare per l'allestimento dell'Auditorium (610 mila euro) e per la biblioteca in corso di allestimento (540 mila euro), termine lavori previsto per ottobre 2022	50
	Residenze Castalia	In corso l'ampliamento per altri 46 posti per 1,9 milioni di euro (80% dei lavori completati). Termine lavori previsto per dicembre 2022	80
	Simnova	Approvato nel settembre 2020 il progetto per il 3° piano (Via Lanino).	50
	Crimedim	Approvato il progetto esecutivo (marzo 2019); completati i lavori nel 2022.	100
Centro di Psichiatria (Via Gnifetti)	Acquisita la donazione dell'immobile (valore 2,5 milioni di euro).	100	
VERCELLI	DISSTE (ex Mattatoio)	Individuati gli spazi dedicati al nuovo dipartimento. progetto approvato dal Comune di Vercelli in fase di realizzazione.	50
	Nuovo Rettorato	pubblicata Manifestazione d'interesse con esito negativo da parte della commissione	0
	Palazzo Tartara	Lavori di ristrutturazione terminati; struttura attiva e funzionante.	100
	Complesso S. Giuseppe	Approvato progetto di centro sportivo, in fase di aggiudicazione	50
	Mensa "Cavalli e Stalloni"	Stipulata convenzione tra EDISU/UPO e Comune di Vercelli per la realizzazione di una mensa e aule studio presso l'ex Macello (ristorante Cavalli e Stalloni)	100
VERBANIA	Villa San Remigio	Sottoscritto il contratto di sub-comodato con il Comune di Verbania e la Regione Piemonte Realizzato un PFTE approvato dalla Soprintendenza con una previsione di spesa di circa 2,5 milioni di euro a carico dell'Ateneo per la ristrutturazione del 1° e del 2° piano	70

Tabella 10. Stato di realizzazione del Piano dell'edilizia universitaria.

Note:

Alessandria: nel corso del 2022 è stato sottoscritto il compromesso di compravendita per un valore patrimoniale pari a 5,1 milioni di euro ed è stato predisposto e approvato dal CDA il Documento di indirizzo alla progettazione (DIP) e il

Progetto di fattibilità tecnico economica (PFTE) che individua le opere da realizzare, inoltre è stato richiesto al Ministero un cofinanziamento per 23 milioni di euro

Novara: Città della Salute, parere favorevole del Nucleo di Valutazione degli investimenti in sanità del Ministero della Salute; Residenze studentesche, presentato a gennaio 2022 al Ministero un progetto di riqualificazione con la progettazione di un centro sportivo e una residenza universitaria per 180 posti letto per un costo complessivo di 15,5 milioni di euro, di cui circa 11 finanziati dalla Stato, 4 da EDISU e Regione Piemonte e 500 mila euro da UPO.

Percentuale di realizzazione del Programma di Edilizia Universitaria, espresso come media di realizzazione degli indicatori: **81,6%**

3.10. Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) è il documento obbligatorio di natura programmatica con cui ogni amministrazione individua il proprio grado di esposizione al rischio di corruzione e indica gli interventi organizzativi e le misure volti a prevenire il rischio. Nel primo triennio del corrente mandato rettorale l'UPO si è dotata del PTPCT per i trienni 2019-21, 2020-22, 2021-23.

Percentuale di realizzazione dell'adozione del Piano di Prevenzione: **100%**

3.11. Analisi e miglioramento dei processi

Il PS identifica nella quarta linea strategica l'introduzione di procedure di *best practice* finalizzate a elevare gli standard qualitativi dell'attività amministrativa. Nel dettaglio gli obiettivi 1 e 2 prevedono la riorganizzazione e razionalizzazione della struttura amministrativa e tecnica dell'Ateneo, ancora sofferente di debolezze strutturali, attraverso una macro-valutazione dei flussi di processo e la loro revisione.

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 25 gennaio 2019, ha approvato il progetto "Analisi e miglioramento dei processi", affidando alla professoressa Chiara Morelli e al professor Roberto Candioto (DISEI) l'incarico di coordinamento e di gestione delle attività contenute nel progetto. Il progetto ha registrato questo andamento (Tabella 12):

DESCRIZIONE	IMPEGNO TEMPORALE	RISULTATO	% realizz.
Approvazione CDA	25.1.2019	PROGETTO APPROVATO	100
Kick-off Progetto	25.2.2019	EFFETTUATO	
Formazione iniziale	Dal 26.2 al 12.3.2019	EFFETTUATA	
Analisi e mappatura dei processi	Dal 15.3 al 15.7.2019: interviste e prima mappatura Dal 16.7 al 15.9.2019: revisione	EFFETTUATA	
Formazione <i>on the job</i> e affinamento del materiale	Dal 16.9.2019 al 15.1.2020	EFFETTUATI	
Relazione finale	29.1.2020	RELAZIONE CONSEGNATA	

Tabella 12. Risultati del Progetto "Analisi e miglioramento dei processi"

La Relazione finale, per quanto precisa nell'identificazione di criticità e di possibili soluzioni, è stata sottoposta a un lungo periodo di valutazione durato circa un anno e mezzo. Il cambio al vertice del Direttore generale ha di fatto sospeso la fase finale della attuazione del progetto. Il Rettore ha assegnato come obiettivo per la nuova Direttrice generale la revisione dei progetti impattanti per il PS per i quali la Relazione finale ha evidenziato necessità di miglioramento (score da 4 in su) entro il 31 dicembre 2022.

La Direttrice Generale ha istituito un gruppo di lavoro da lei presieduto, in previsione di una revisione approfondita dei processi, che troverà luogo nel 2022; nel contempo è stata avviata, nel corso del 2021, una sperimentazione organizzativa del polo di Vercelli con una profonda e radicale riorganizzazione dei servizi.

Percentuale di realizzazione dell'Analisi e miglioramento dei processi: **100%**

4. Conclusioni

Il PS corrente è certamente ambizioso; spazia a tutto campo a coprire tutte le missioni, l'organizzazione, il funzionamento, le politiche di posizionamento dell'Ateneo. Nonostante le criticità della pandemia, l'instancabile attività di tutto il personale, docente e tecnico-amministrativo, ha consentito di raggiungere il **90%** degli obiettivi sottoposti a misurazione allo scadere del primo triennio, con risultati di completa realizzazione in diverse aree di intervento (comunicazione, terza missione, analisi e miglioramento dei processi).

Nell'anno 2022 in corso, ancora gravato dalla pandemia, si sono portati avanti gli obiettivi dell'intero sessennio e sono iniziati alcuni interventi del secondo triennio che saranno esplicitati a breve negli aggiornamenti dei documenti programmatici.

IL RETTORE
(Prof. Gian Carlo Avanzi)